Fundación José María de Llanos

Plan de Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres. Fundación José María de Llanos

Fundación José María de Llanos

Índice

1. Presentación 2
2. Determinación de las partes que conciertan el plan de igualdad 3
3. Ámbito personal, territorial y temporal 4
4. Resultados del diagnóstico y la auditoría retributiva 5
   4.1. Plan del diagnóstico 5
   4.2. Principales conclusiones 8
5. Objetivos del plan de igualdad 21
6. Medidas de igualdad 22
   6.1. Procesos de selección y contratación 22
   6.2. Clasificación profesional 25
   6.3. Promoción interna 27
   6.4. Retribuciones y auditorías retributivas 31
   6.5. Condiciones laborales 33
   6.7. Prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo 40
   6.8. Infrarrepresentación de mujeres y hombres 44
   6.9. Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral 46
   6.10. Riesgos laborales y salud laboral 49
   6.11. Cultura organizacional y percepción de igualdad 51
7. Seguimiento y evaluación 54
   7.1. Comisión de seguimiento 54
   7.2. Evaluación del Plan de Igualdad 55
8. Calendario de actuaciones 57
9. Procedimiento de modificación del Plan de Igualdad y de resolución de discrepancias 58

1. Presentación

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA						
DATOS DE LA EMPRESA						
Denominación social	Fundación José Maria de Llanos					
NIF	G78511292					
Domicilio social	C/ los Barros, 11, 28053 Madrid					
Forma jurídica	Fundación privada sin ánimo de lucro					
Año de constitución	1987					
Responsable de la Entidad						
Nombre	Juan de Dios Morán Maestre					
Cargo	Presidente					
Telf.	608313718					
e-mail	jdediosmoran@gmail.com					
Responsable de Igualdad						
Nombre	No cuenta con responsable de igualdad					
Cargo						
Telf.						
e-mail						
ACTIVIDAD						
Sector Actividad	Educación y Formación Profesional para el Empleo. Tercer Sector					
CNAE	8899, 8790, 8510, 8530, 8531					
Descripción de la actividad	La actividad económica principal es Educación Secundaria, Formación Profesional para el Empleo y Tercer Sector					
Dispersión geográfica y ámbito de actuación	Municipio de Madrid					
DIMENSIÓN						
Personas Trabajadoras (2024)	Mujeres	112	Hombres	35	Total	147
Centros de trabajo	Centro 1º de Mayo Escuela Infantil Borja Espacio Mujer Madrid - EMMA					
Facturación anual (2023)	4.343.054,05 €					
Fuentes						
ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS						
Dispone de departamento de personal	No					
Certificados o reconocimientos de igualdad obtenidos	No					
Representación Legal y/o sindical de las Trabajadoras y Trabajadores	Mujeres	6	Hombres	1	Total	7

2. Determinación de las partes que conciertan el plan de igualdad

El presente Plan de igualdad está concertado por la Comisión Negociadora de la Fundación José Maria de Llanos (en adelante, Fundación), constituida el 21 de enero de 2025, y cuya composición es la siguiente:

En representación del organismo, por representantes de la Dirección de la Fundación:

- D. Jorge Yanes Ortiz Zarate. Director Financiero de la Fundación José María de Llanos.
- Dña. María Teresa Galán García. Directora del Espacio Mujer Madrid.
- Dña. Sara Laredo Gata. Directora Formación Ocupacional.
- Dña. Beatriz Zapata Jiménez. Directora Escuela Infantil Borja.
- D. Miguel Ángel García Alonso. Director CES y FP 1º de mayo.

En representación de la plantilla, por sus representantes legales (RLT) de la Fundación:

- Dña. Carolina Garrido Villaverde. Trabajadora social EMMA.
- Dña. Rafaela Diaz Collado. Recepcionista EMMA.
- Dña. Cristina Burgueño Castillo. Trabajadora social EMMA
- Dña. Gemma Gordo Fraile. Profesora CES y FP 1º de mayo.
- D. Rafael Morcillo Gallego. Profesor CES y FP 1º de mayo.
- Dña. Soraya del Campo Vilar. Secretaria CES y FP 1º de mayo.
- Dña. Silvia Calcerrada Ruiz Educadora Escuela Infantil Borja.

Ambas partes se reconocen mutua capacidad y legitimación suficiente, como interlocutoras válidas, para la negociación del Plan de Igualdad de la Fundación.

También corresponde a esta comisión el impulso de la implantación del plan, la recogida de información necesaria para realizar el seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de las medidas implantadas y el impulso de las acciones de información y sensibilización para el personal, así como cualquier función adicional que se haya determinado en el reglamento de funcionamiento de la propia comisión o que pueda atribuirle la normativa y/o el convenio de aplicación.

La Comisión Negociadora podrá contar con el apoyo y asesoramiento externo especializado en materia de igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, de personas expertas que intervendrían con voz, pero sin voto.

El resultado de las negociaciones se plasma por escrito y se firma por la Comisión Negociadora para su remisión a la autoridad laboral competente a los efectos de registro, depósito y publicidad del Plan de Igualdad en los términos previstos en el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

3. Ámbito personal, territorial y temporal

El presente Plan de Igualdad **será de aplicación a la totalidad de las personas trabajadoras que integran la plantilla de la Fundación, independientemente de la modalidad contractual o del centro en el que desarrollen su actividad,** incluyendo también a quienes se encuentren en situación de excedencia o baja laboral, o realizando prácticas laborales. Asimismo, será de aplicación a las personas trabajadoras puestas a disposición por empresas de trabajo temporal durante los períodos en los que presten servicios en cualquiera de los centros de la Fundación.

El ámbito territorial del Plan de Igualdad **se extiende a todos los centros de trabajo de la Fundación situados en el municipio de Madrid**, concretamente: el Centro de Educación Superior y Formación Profesional 1º de Mayo, la Escuela Infantil Borja y el Espacio Mujer Madrid (EMMA).

El Plan de Igualdad **tendrá una vigencia de cuatro años, comenzando su aplicación a partir del 12 de junio de 2025, fecha de aprobación y firma del Plan, y finalizando el 12 de junio de 2029**. No obstante, una vez alcanzada la fecha de finalización, y en caso de que no se haya aprobado un nuevo plan, este continuará vigente en sus propios términos hasta la aprobación formal del siguiente, sin que, en ningún caso, dicha prórroga pueda superar el plazo máximo legal de cuatro años previsto en el artículo 9.1 del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre.

Durante el período de vigencia del Plan, este podrá ser objeto de revisión anticipada si se producen cambios sustanciales en la plantilla, en la estructura organizativa, en los métodos de trabajo o en el contexto normativo que así lo requieran, así como por requerimiento de la Inspección de Trabajo o por resolución judicial en materia de igualdad.

4. Resultados del diagnóstico y la auditoría retributiva

Este informe constituye el resultado de la segunda fase del proceso de elaboración del Plan de Igualdad, centrada en el diagnóstico de situación, cuya finalidad es identificar las posibles desigualdades, desajustes o brechas de género existentes en la Fundación, así como las buenas prácticas ya implementadas. El diagnóstico se ha llevado a cabo con un enfoque integral y participativo, combinando el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, e incorporando herramientas contrastadas conforme a la normativa vigente —incluyendo el Real Decreto 901/2020 sobre planes de igualdad y su registro, y el Real Decreto 902/2020 sobre igualdad retributiva—.

A través de esta herramienta de análisis se ha examinado la realidad de la Fundación en diferentes áreas clave: acceso al empleo, condiciones de trabajo, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo, corresponsabilidad, prevención del acoso sexual y por razón de sexo, y comunicación inclusiva, entre otras. De este modo, se han obtenido evidencias objetivas que permiten comprender mejor el grado de integración del principio de igualdad en el funcionamiento cotidiano de la organización y detectar aquellos ámbitos que requieren intervención o mejora. El resultado de este diagnóstico ha servido de base para el diseño de medidas eficaces, evaluables y sostenibles que conformarán el futuro Plan de Igualdad, como expresión del compromiso colectivo hacia la transformación institucional en clave de igualdad.

4.1. Plan del diagnóstico

El diagnóstico **se realiza desde el 21 de enero de 2025 (fecha de constitución de la Comisión Negociadora) hasta el 15 de mayo de 2025**. Los datos de referencia para la auditoría salarial, el registro retributivo y el análisis cuantitativo de la plantilla desagregada por sexo/género y otras variables corresponden al periodo de 2024.

El diagnóstico consiste en un estudio de la estructura organizativa de la entidad con el objetivo principal de identificar la situación de la Fundación José María de Llanos respecto a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

El diagnóstico incluye información con una triple finalidad:

- Obtener información relativa a:
  - las características y las necesidades de la plantilla,
  - las opiniones de la plantilla sobre la igualdad de oportunidades y la gestión de recursos humanos en la empresa, y
  - la política y prácticas de gestión de los recursos humanos.
- Identificar la existencia de desequilibrios o discriminaciones por razón de sexo; y,
- Servir de base para la definición del Plan de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres de la Fundación.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se ha contado con la asesoría externa de personas expertas:

- Vicky Barambones García (Asociación Interferencias): Elaboración del diagnóstico de igualdad.
- Beatriz Zafra Caramé (Protágora Igualdad): Informe de Auditoría retributiva.

El **proceso metodológico** seguido, se estructura en las siguientes fases:

- Definición de indicadores y fuentes de información: Se realizó una entrevista inicial con el equipo impulsor del proceso para conocer la organización, agentes clave y fuentes de datos disponibles. A partir de la misma, se han definido los indicadores adaptados a las características específicas de la organización e identificado las fuentes de información documental necesarias.
- Análisis documental: Revisión de documentos internos relevantes, como plan de formación, plan de conciliación, descripción de puestos de trabajo, etc.
- Recopilación de datos cuantitativos sobre: composición de la plantilla; condiciones laborales: distribución de jornadas, niveles retributivos, procesos de promoción interna, etc.; gestión de recursos humanos: bajas de maternidad/paternidad, medidas de conciliación solicitadas, entre otros.
- Recogida de información de fuentes primarias. Entrevistas grupales con:
    - Personas en puestos de dirección responsables del proceso de elaboración del Plan de Igualdad: 2 mujeres (directora del EMMA y Responsable de Calidad) y 1 hombre (director financiero): 13 de marzo de 2025.
    - Representantes legales de las personas trabajadoras: 3 mujeres, cada una en representación de cada centro de trabajo: 18 de marzo de 2025.

- **Cuestionario online** anónimo dirigido a una muestra representativa de la plantilla. El tamaño de la muestra se ha calculado para alcanzar un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%, lo que implica la participación mínima de 60 personas. Finalmente, se han recogido 62 cuestionarios distribuidos de la siguiente manera:

    - Por género, han participado un total de 44 mujeres, 16 hombres y 2 personas han preferido no indicarlo.

    - Por centro de trabajo:
        - Espacio Mujer Madrid: 17 personas, distribuidas en 15 mujeres y 2 que han preferido no indicarlo;
        - Escuela Infantil Borja: 12 personas, todas ellas mujeres y x hombres;
        - CES y FP 1º de mayo: 33 personas, de las cuales 17 mujeres y 16 hombres.

    - Por puesto:
        - Dirección: 3 personas, 1 mujeres y 2 hombres.
        - Coordinación o mando intermedio: 13 personas, 10 mujeres y 3 hombres.
        - Puesto técnico / Profesor/a: 32 personas, 22 mujeres y 10 hombres.
        - Administración: 8 personas, 6 mujeres y 2 hombres.
        - Servicios (limpieza, mantenimiento, etc): 6 personas, 5 mujeres y 1 hombres.

Para dar respuesta a la normativa vigente, tanto a la Ley 3/2017 como al RD 902/2020 se ha realizado la **auditoría retributiva** tomando como referencia el análisis previo de la plantilla, en la cual se ha realizado un análisis detallado y segregado por sexo y por persona trabajadora cruzando la siguiente información:

- Tipología de contrato y vinculación con la entidad (antigüedad, fechas de inicio y fin de contrato).

- Puesto de trabajo, tanto el actual como el anterior en caso de haber sido promocionado vertical u horizontalmente.
- Clasificación profesional a la que pertenece la persona trabajadora en función del convenio colectivo de aplicación.
- Escala de trabajo de igual valor a la que pertenece el puesto que desempeñan las personas trabajadoras y es establecida en la valoración de puestos de trabajo realizada con la herramienta del Instituto de las Mujeres.
- Nivel jerárquico.
- Los diferentes complementos salariales y extrasalariales separados de manera individual para un análisis por cada uno de los conceptos retributivos.

Este análisis, junto con el Registro Retributivo es la base para poder realizar un análisis de la situación retributiva de la empresa.

La metodología de trabajo ha sido la siguiente:

- Recogida y tratamiento de información cualitativa y cuantitativa Se recoge información relativa a la plantilla de la empresa. En este caso se ha contado con:
    - Convenios colectivos de la empresa.
    - Clasificaciones profesionales.
    - Clasificación de partidas retributivas.
    - Borrador de diagnóstico del plan de igualdad.
    - Datos personales y profesionales de las personas de la plantilla.
    - Datos para la realización del registro retributivo 2024.
    - Datos para el estudio de la brecha.

Con estos datos se completa una herramienta propia que permite obtener toda la información referente a la posible existencia de brechas de género.

- Estudio de la clasificación profesional existente en la empresa. A la vez, se estudia la clasificación profesional existente en la empresa comparándola con la plasmada en el Convenio colectivo de referencia.

- Estudio del sistema retributivo existente en la empresa. Para el estudio del sistema retributivo existente en la empresa se clasifican las retribuciones en salario, complementos salariales y percepciones extrasalariales. A su vez, cada una de ellas se identifica como anualizable o no anualizable y como normalizable o no normalizable.

- Estudio del procedimiento de valoración de puestos de trabajo. Se utiliza la valoración de los puestos de trabajo de la empresa, realizado con la herramienta publicada por los Ministerios de Trabajo y de Igualdad, que es un sistema analítico de puntuación por factores que se adapta a lo establecido en el RD 902/2020. Con la valoración de los puestos de trabajo de la empresa se determina el valor que aporta cada uno de los puestos de trabajo a la misma.

- Estudio estadístico de los datos. Se realiza un estudio estadístico de los datos de retribución teniendo en cuenta, medias, medianas, máximos, mínimos y cuartiles. Los datos registrados en este informe son anónimos y se agrupan de manera que no se identifique a las personas a las que se hace referencia. Siguiendo el modelo de registro retributivo que prevé el artículo 28 del Estatuto de los trabajadores y que desarrollan los artículos 5 y 6 del Real decreto

902/2020, de 13 de octubre, aporta información retributiva de toda la plantilla, para las agrupaciones de los trabajos de igual valor en la empresa, aunque pertenezcan a diferentes apartados de la clasificación profesional.
La información ofrece valores medios de los salarios, los complementos salariales y de las percepciones extrasalariales, especificando de modo diferenciado cada tipo de percepción.

- Consideración de otros factores relevantes. Se estudian las retribuciones teniendo en cuenta otros factores como la edad, antigüedad, el tipo de contrato, tipo de jornada, conciliación, no de hijos, etc. para ver la influencia de los mismos en la retribución y la posible existencia de brechas y sus causas.

4.2. Principales conclusiones

Composición de la plantilla

El análisis de la composición de la plantilla de la Fundación José María de Llanos pone de manifiesto la existencia de una clara **feminización de la fuerza laboral**, con más del 75% de mujeres. Esta sobrerrepresentación no es indicativa por sí misma de igualdad efectiva, sino que responde a la segregación ocupacional que caracteriza sectores como la educación, la intervención social o los cuidados, tradicionalmente atribuidos a mujeres. Se constata, por tanto, la presencia de **segregación horizontal**, que ubica a las mujeres mayoritariamente en funciones asociadas al trabajo reproductivo y de cuidado, frente a una menor representación masculina.

Por otro lado, aunque las mujeres están presentes en todas las escalas profesionales, existe una **fuerte concentración femenina en los niveles intermedios (ESCALA 02)**. Las escalas más altas, aunque también feminizadas, presentan menor representación en términos absolutos. Este patrón se reproduce también en la concentración por centros de trabajo: los hombres se concentran mayoritariamente en el CES y FP 1º de mayo, mientras que las mujeres se reparten entre los tres centros, destacando la sobrerrepresentación femenina en la Escuela Infantil Borja, lo que sugiere una **distribución ocupacional estereotipada** y poco equilibrada.

La distribución por edad muestra una plantilla madura, con una edad media de 44 años en ambos sexos, y una fuerte concentración en el tramo de 30 a 59 años, coincidente con las etapas vitales con mayores responsabilidades familiares. Este dato adquiere mayor relevancia cuando se cruza con la **distribución por número de hijos/as**, que revela que el 50% de las mujeres y el 60% de los hombres tienen descendencia. No obstante, se observa que **la paternidad está más extendida entre los hombres, mientras que entre las mujeres predomina la ausencia de hijos/as**, especialmente en los tramos de edad intermedios. Este dato, aunque aparentemente neutro, puede estar reflejando desigualdades estructurales: la maternidad sigue suponiendo un factor de penalización en términos de conciliación, continuidad laboral o proyección profesional.

Estas diferencias refuerzan la necesidad de incorporar un análisis interseccional y de género en las políticas de recursos humanos de la Fundación, que contemple tanto las condiciones actuales como las trayectorias laborales diferenciadas de mujeres y hombres. Es fundamental asegurar que las medidas de conciliación y corresponsabilidad no solo existan, sino que se apliquen con perspectiva de género, evitando que la maternidad o los cuidados continúen siendo un factor de desigualdad en el acceso a oportunidades laborales y en la estabilidad o promoción profesional.

En consecuencia, se hace imprescindible:

- Analizar las posibles barreras que dificultan la promoción profesional de las mujeres, especialmente en las escalas superiores.

- Adoptar medidas para reducir la segregación horizontal, promoviendo la incorporación equilibrada de mujeres y hombres en todos los centros y funciones.

- Fortalecer las políticas de conciliación con enfoque corresponsable, asegurando que la crianza y los cuidados no recaigan desproporcionadamente sobre las mujeres ni limiten su desarrollo profesional.

- Sensibilizar y formar a la plantilla y a los equipos directivos sobre los efectos diferenciales del género en las trayectorias laborales y vitales.

Procesos de selección

El diagnóstico de los procesos de selección de personal en la Fundación José María de Llanos revela importantes aspectos a mejorar si se quiere avanzar hacia una gestión más justa, transparente y alineada con los principios de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

En primer lugar, se ha detectado la **ausencia de un procedimiento común y sistematizado de selección** en los distintos centros. Esto ha generado diferencias en la forma de llevar a cabo los procesos, falta de transparencia en los criterios utilizados y una percepción de arbitrariedad por parte de parte del personal, especialmente en relación con contrataciones y promociones internas.

Vinculado a esto, se ha constatado que en muchos casos se recurre a **canales informales de selección**, como la recomendación directa o la contratación de personas que han hecho prácticas en la Fundación. Aunque este mecanismo puede responder a lógicas de confianza o urgencia, si no está regulado puede favorecer el personalismo, dejar fuera a candidaturas externas igualmente válidas y alimentar percepciones de favoritismo.

Además, **no se cuenta con datos sistematizados ni desagregados por sexo** sobre candidaturas recibidas, personas seleccionadas o promocionadas. Esta falta de información impide analizar de manera rigurosa si los procesos están reproduciendo desigualdades de género, por ejemplo, en los puestos de mayor responsabilidad o en las áreas más masculinizadas.

Se observa también una clara **segregación ocupacional por sexo**, que reproduce patrones ya tradicionales: mujeres concentradas en puestos de educación, administración y limpieza; hombres en mantenimiento, electricidad o mecánica. Sin medidas activas para revertir esta tendencia, estos desequilibrios tienden a perpetuarse.

Por otro lado, aunque las descripciones de puestos utilizan un lenguaje neutro y formalmente correcto, **la comunicación de las vacantes y la información interna sobre oportunidades de promoción no es homogénea ni accesible para toda la plantilla**. Esta falta de equidad comunicativa limita la movilidad profesional y puede generar malestar interno.

Pese a todo, hay que destacar que **existe una voluntad clara, por parte de la plantilla y de algunas direcciones de centro, de mejorar estos procesos**. Así lo muestran las propuestas recogidas en el

cuestionario participativo, muchas de las cuales señalan la necesidad de profesionalizar los procesos, aplicar criterios objetivos y asegurar mecanismos que promuevan la igualdad real.

Por todo ello, se recomienda avanzar en las siguientes líneas:

- Establecer un protocolo común de selección con enfoque de género, aplicable a todos los centros.

- Garantizar la formación específica en igualdad para todas las personas que participan en procesos de selección.

- Incorporar criterios de acción positiva y cláusulas a favor del sexo infrarrepresentado.

- Asegurar la difusión transparente y accesible de todas las vacantes, incluyendo la movilidad interna.

- Crear mecanismos de seguimiento y evaluación de los procesos, con indicadores desagregados por sexo.

Contratación

El estudio realizado sobre las condiciones de contratación y tipo de jornada en la Fundación José María de Llanos revela la existencia de desigualdades significativas entre mujeres y hombres que inciden directamente en la estabilidad y calidad del empleo, así como en las posibilidades de desarrollo profesional, conforme a lo establecido en el artículo 46.2 de la Ley Orgánica 3/2007 y el RD 901/2020.

En primer lugar, se constata que la estabilidad laboral no se distribuye equitativamente: los contratos indefinidos se concentran mayoritariamente en los hombres (80%), mientras que las mujeres presentan una alta representación en los contratos fijos discontinuos (93%). Esta modalidad contractual, fuertemente feminizada, se vincula habitualmente a actividades con fuerte estacionalidad como los servicios escolares o programas financiados temporalmente, perpetuando así una precariedad estructural para las mujeres.

Además, la parcialidad también presenta un sesgo de género relevante. El 44% de las mujeres trabaja a tiempo parcial frente al 31% de los hombres, una diferencia que se mantiene en las nuevas contrataciones de 2024. En este año, se han observado casos de incorporación de mujeres con jornadas extremadamente reducidas (por debajo del 5%), lo que supone una merma considerable en sus derechos laborales, retributivos y de protección social.

Aunque las mujeres representan el 76% de la plantilla, siguen estando más expuestas a condiciones laborales menos favorables. Esta tendencia se ha intensificado en las nuevas incorporaciones, donde los hombres, incluso con jornadas reducidas, acceden en mayor proporción a empleos con mayor estabilidad y duración de jornada respecto a las mujeres.

Por tanto, el análisis pone de relieve una doble desigualdad de género: por un lado, en el tipo de contrato, con una menor presencia de mujeres en contratos indefinidos; y por otro, en el tipo de jornada, con una mayor prevalencia de la parcialidad femenina. Ambos factores limitan su autonomía económica, dificultan el acceso a puestos de mayor responsabilidad y contribuyen a la reproducción de desigualdades retributivas indirectas.

Estas evidencias obligan a plantear medidas que, desde la corresponsabilidad y la equidad, promuevan una revisión profunda de las políticas de contratación y de jornada laboral en la Fundación. A partir de este análisis, se proponen las siguientes recomendaciones para avanzar hacia una mayor equidad en el acceso a mejoras en las condiciones del empleo:

- Establecer objetivos anuales de contratación igualitaria, que incluyan medidas de acción positiva cuando existan categorías o centros claramente masculinizados o feminizados.

- Diseñar estrategias para reducir la parcialidad involuntaria, especialmente entre las mujeres, promoviendo contratos a jornada completa o fórmulas de ampliación progresiva de jornada.

- Revisar la política de contratación para garantizar estabilidad laboral, priorizando la contratación indefinida cuando sea posible, y vigilando que los contratos fijos discontinuos no recaigan de manera desproporcionada en las mujeres.

- Impulsar itinerarios de incorporación para perfiles infrarrepresentados, por ejemplo, mediante programas de acogida o formación inicial para hombres en sectores de cuidado o para mujeres en áreas técnicas o de mantenimiento.

- Monitorear periódicamente la evolución de las incorporaciones con perspectiva de género, creando indicadores de seguimiento desagregados siempre por sexo sobre el tipo de jornada, contrato, grupo profesional y centro de trabajo; así como % de mujeres con contrato indefinido, % de mujeres con jornada completa, % de mujeres que pasan de contrato fijo discontinuo a indefinido, que permitan realizar el análisis de evolución de la brecha de estabilidad y parcialidad.

Promoción profesional

La promoción profesional es un eje central para alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Sin embargo, en el caso de la Fundación José María de Llanos, el diagnóstico ha revelado importantes debilidades estructurales en esta materia. En primer lugar, destaca la ausencia de un sistema formalizado de promoción interna. No existen registros ni indicadores cuantitativos que permitan evaluar la evolución de las trayectorias profesionales por sexo, lo que dificulta la detección de posibles desigualdades y el diseño de medidas correctoras con base empírica.

El análisis cualitativo muestra que los procesos de promoción en la Fundación se rigen por dinámicas informales, basadas mayoritariamente en decisiones discrecionales por parte del equipo directivo, **sin protocolos establecidos, sin criterios públicos ni objetivos, y sin mecanismos de difusión interna sistematizados.** Aunque algunas personas indican que no han observado desigualdades de forma explícita, se constata una percepción extendida de falta de transparencia y subjetividad en estos procesos, así como la influencia de relaciones personales en la asignación de responsabilidades.

Esta informalidad, lejos de favorecer la igualdad de condiciones, abre la puerta a prácticas discriminatorias indirectas y a la reproducción de dinámicas de favoritismo, que limitan las oportunidades de promoción especialmente para las mujeres, y en particular para aquellas que no forman parte de los círculos de confianza de la dirección. Asimismo, se constata que **no existen medidas específicas orientadas a corregir la infrarrepresentación femenina en puestos de responsabilidad ni acciones de acción positiva para garantizar el acceso equitativo.**

Además, las responsabilidades de cuidados, asumidas mayoritariamente por mujeres, siguen constituyendo una barrera estructural en las trayectorias profesionales. Aunque se percibe cierta sensibilidad institucional hacia la conciliación, la falta de políticas que la integren de manera estructurada perpetúa la desigualdad en el acceso a promociones.

El sistema actual tampoco contempla la identificación y desarrollo del talento interno con perspectiva de género. No existen programas de formación específicos vinculados a la promoción ni acciones orientadas a fortalecer las competencias de liderazgo entre las trabajadoras, lo cual refuerza la brecha en el acceso a posiciones de decisión.

La brecha de género en el acceso a posiciones de responsabilidad también se manifiesta en la falta de medidas de acción positiva y en la escasa oferta de formación específica en liderazgo y gestión de equipos dirigida a mujeres. Esta ausencia limita el desarrollo profesional de las trabajadoras y perpetúa la masculinización de los espacios de poder.

Además, no se han identificado mecanismos para detectar de forma anticipada el potencial profesional del personal, especialmente de las trabajadoras, ni canales formales para postularse a oportunidades de ascenso. El impacto desigual de las responsabilidades de cuidados, que siguen recayendo mayoritariamente en las mujeres, agrava estas dinámicas y limita su promoción profesional.

Por otra parte, Las percepciones recogidas en los cuestionarios reflejan una diversidad de experiencias entre centros, con especial crítica en cuanto a la falta de criterios claros y evaluaciones objetivas. Las respuestas de quienes no se identifican con un género concreto refuerzan esta crítica, señalando contextos laborales poco equitativos y comunicativos. No obstante, también se han identificado buenas prácticas que pueden servir de referencia, como los procesos participativos de elección de direcciones en la Escuela Infantil Borja y el CES y FP 1º de Mayo, que favorecen una gestión más democrática y transparente.

La voz de la plantilla refleja una voluntad clara de transformación. Se han formulado propuestas valiosas para avanzar hacia un modelo más justo, entre ellas: la creación de protocolos de promoción con criterios objetivos y públicos; la implementación de procedimientos “ciegos” de selección para evitar sesgos; la institucionalización de canales de comunicación claros, escritos y simultáneos; y el establecimiento de una estructura profesionalizada e independiente de gestión de personas que garantice el acceso equitativo a las oportunidades laborales.

En definitiva, la promoción interna en la Fundación carece actualmente de los elementos mínimos que permitirían garantizar su equidad, desde la falta de registros y procedimientos, hasta la ausencia de medidas con enfoque de género. Este diagnóstico debe servir como punto de partida para diseñar e implementar un sistema estructurado de promoción profesional, alineado con la legislación vigente y con los principios de igualdad y justicia organizacional. Solo a través de una acción institucional decidida será posible revertir las desigualdades detectadas y construir una cultura profesional que valore objetivamente el mérito, el desempeño y el potencial de todas las personas trabajadoras.

Ante este panorama, se plantea la necesidad de implementar un conjunto de medidas orientadas a garantizar una promoción interna justa, objetiva y con enfoque de género, entre ellas:

- Diseñar e implementar un protocolo de promoción profesional con criterios objetivos, transparentes y accesibles a toda la plantilla, que incluya como ejes la formación, la experiencia, la disponibilidad y la evaluación del desempeño.

- Establecer una política de publicación interna obligatoria de todas las vacantes, con canales accesibles y plazos establecidos para presentar candidaturas.

- Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño profesional con enfoque de género, aplicable a todos los puestos y vinculado a itinerarios formativos y oportunidades de desarrollo.

- Implementar acciones específicas de formación y empoderamiento dirigidas a mujeres, especialmente en niveles y ámbitos donde están infrarrepresentadas, como los cargos directivos o de coordinación.

- Adoptar medidas de acción positiva para corregir la infrarrepresentación femenina en los espacios de responsabilidad, incluyendo cláusulas de preferencia en igualdad de méritos.

- Reconocer el impacto de los cuidados en las trayectorias profesionales, integrando la conciliación como criterio estructural en los procesos de evaluación y promoción.

- Garantizar la participación de la Comisión de Igualdad en la revisión del sistema de promoción y en el seguimiento de sus efectos, con un enfoque interseccional.

- Establecer canales formales y escritos de comunicación sobre procesos de promoción, evitando el uso de vías informales y orales que generan exclusiones y falta de transparencia.

- Incorporar prácticas de selección “ciegas” cuando sea posible, para minimizar sesgos y garantizar la objetividad.

- Crear un área o figura de recursos humanos independiente, que gestione las promociones y garantice que la información se difunde simultáneamente y de forma accesible a toda la plantilla.

Retribuciones y clasificación profesional

Como conclusión podemos indicar que, en la Fundación, la plantilla está feminizada, con características de edad y nivel de estudios bastante equilibrados.

En cuanto al tipo de contratación, es en las mujeres en las que recaen en mayor medida los contratos fijos discontinuos y los contratos a tiempo parcial.

En este escenario, **la brecha global de las retribuciones medias equiparadas es del 14%, y el mayor peso de esta se debe a las brechas de los complementos salariales.**

La brecha global del 14% es media, lo que hace concluir que es necesario realizar acciones para prevenir la posible existencia futura de brechas mayores. El hecho de que las brechas se deban a los complementos salariales hace determinar que hay que poner el foco en dichas retribuciones a la hora de luchar contra la brecha.

Es muy significativo también que el 20% de los hombres de la plantilla masculina y el 27% de las mujeres de la plantilla femenina se encuentran en el cuartil 1 o en el rango bajo de retribución,

mientras que el 40% de los hombres y el 20% de las mujeres se encuentran en el cuartil 4 o rango alto. Este fenómeno se encuentra estrechamente ligado a factores estructurales de género como la incorporación más tardía de las mujeres al mercado laboral, las interrupciones profesionales derivadas de la maternidad y la persistente desigualdad en la asunción de responsabilidades del cuidado. Además, también refleja una inercia de funcionamiento organizacional que en el pasado no contemplaba los principios de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, y que se ha ido transformando en la entidad.

Esto supone que las retribuciones están sesgadas por sexo (7 puntos porcentuales más de mujeres que de hombres en salarios bajos y 20 punto porcentual menos de mujeres que de hombres en salarios altos).

Por su parte, en la franja media se encuentra el 40% de la plantilla masculina frente al 54% de la plantilla de mujeres.

En este sentido habría que procurar que la distribución entre mujeres y hombres por puestos no produzca segregación horizontal.

El artículo 7 del Real Decreto 902/2020 indica que, tras obtener la información necesaria para comprobar si el sistema retributivo de la empresa, de manera transversal y completa, cumple con la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres en materia de retribución, habrá que establecer medidas para evitar, corregir y prevenir los obstáculos y dificultades existentes o que pudieran producirse en aras a garantizar la igualdad retributiva, y asegurar la transparencia y el seguimiento de dicho sistema retributivo.

Por ello, se plantean las siguientes recomendaciones generales:

- Comunicar el compromiso de la organización en la construcción de una empresa con puestos de trabajo inclusivos y diversos, con igualdad de oportunidades.

- Realización de diagnósticos regulares de modo anual para analizar las posibles brechas retributivas tanto desde la perspectiva de nuevas contrataciones como a nivel interno.

Formación

La Fundación José María de Llanos cuenta con un plan de formación anual cuya planificación parte de la consulta a la plantilla y se gestiona desde el área de calidad y formación. Este diseño participativo constituye un elemento positivo, al igual que el acceso garantizado a la formación en jornada laboral para personas con medidas de conciliación. Además, se aprecia una diversidad temática en las acciones formativas, con orientación práctica y vinculada a las tareas del puesto.

Sin embargo, desde una perspectiva de igualdad de género, el análisis revela limitaciones importantes. La formación no se estructura en programas de desarrollo profesional continuado, sino en sesiones breves y aisladas. La ausencia de registros sistematizados —por sexo, categoría profesional, jornada, tipo de contrato o modalidad formativa— impide una evaluación del acceso efectivo a la formación con enfoque de igualdad y dificulta el seguimiento de su impacto.

También se constata la falta de criterios objetivos de acceso, lo que puede dar lugar a dinámicas informales o discriminación indirecta. La difusión de la formación se realiza en ocasiones por vías

orales o a través de responsables directos, lo que limita la transparencia y puede perjudicar especialmente a quienes están más alejadas de los círculos de decisión o con jornadas parciales.

La falta de mecanismos compensatorios cuando la formación se realiza fuera del horario laboral constituye una barrera para la participación de mujeres, especialmente aquellas con responsabilidades de cuidados. Esta práctica, unida a la ausencia de formación específica para mujeres y de contenidos sobre igualdad, refuerza desigualdades estructurales en el desarrollo profesional.

Las respuestas de la plantilla confirman esta desigual percepción: no todas las personas consideran que quienes tienen contratos a tiempo parcial o jornadas en fines de semana acceden en condiciones de equidad a las formaciones. Esta situación puede estar reproduciendo una doble exclusión: dificultad de acceso a la formación y posterior brecha en las oportunidades de promoción y profesionalización.

Además, se observa una feminización de la formación voluntaria: las mujeres participan más, pero este esfuerzo responde más a su implicación personal que a una estrategia institucional que garantice el desarrollo profesional en igualdad.

Ante estas limitaciones, se proponen las siguientes medidas de mejora para incorporar la igualdad de género como eje transversal del sistema formativo:

- Establecer criterios transparentes y objetivos de acceso a la formación, garantizando la equidad y priorizando a quienes hayan tenido menos oportunidades formativas previas.

- Incluir formación en igualdad de género como contenido obligatorio del plan anual de formación, dirigido a toda la plantilla y especialmente a mandos intermedios y dirección.

- Desarrollar medidas de acción positiva que favorezcan la participación de mujeres en formaciones vinculadas a puestos de mayor responsabilidad o ámbitos masculinizados.

- Asegurar que las formaciones propuestas por el personal puedan realizarse dentro del horario laboral o, en caso contrario, que cuenten con mecanismos de compensación (tiempo, retribución, flexibilidad).

- Diseñar e implementar una herramienta de recogida de datos que permita registrar la participación en formación con perspectiva de género, recogiendo al menos: sexo, jornada, modalidad, tipo de contrato, duración y relación con el puesto de trabajo.

- Ampliar el acceso a formación no directamente vinculada al puesto, como parte de una política de desarrollo integral de las personas trabajadoras y de promoción de la autonomía profesional.

Prevención del acoso sexual y por razón de sexo

En el momento de realización del diagnóstico, la Fundación José María de Llanos no dispone de un protocolo específico de prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo. Esta carencia supone una vulneración del marco legal vigente, concretamente del artículo 48 de la Ley Orgánica 3/2007 y el artículo 2.1 del RD 901/2020, que obligan a disponer de un protocolo específico y activo en esta materia.

La única medida activa es la existencia de un canal general de denuncias, accesible mediante un código QR. Sin embargo, este canal no está específicamente orientado ni adaptado a situaciones de acoso, y no garantiza los principios de confidencialidad, imparcialidad ni diligencia debida. Tampoco existen actualmente campañas de sensibilización, acciones formativas específicas ni grupos de trabajo que aborden este tipo de violencia en el ámbito laboral.

El análisis revela una contradicción entre la percepción de parte de la plantilla, que manifiesta conocer la existencia de un protocolo, y la realidad de que este no ha sido ni elaborado ni comunicado formalmente. Esto pone de manifiesto la existencia de mecanismos informales y no centralizados que, lejos de garantizar derechos, generan confusión y desprotección.

Las respuestas recogidas en el cuestionario reflejan una clara debilidad estructural en los canales de información, con una mayoría de puntuaciones bajas en lo relativo al conocimiento del protocolo y al procedimiento a seguir en caso de acoso. Esta tendencia es especialmente preocupante entre las mujeres del centro EMMA y de la Escuela Infantil Borja, donde se concentra un mayor desconocimiento.

Si bien se valora positivamente la percepción generalizada de apoyo institucional en caso de tener que comunicar una situación de acoso, esta confianza no es homogénea ni suficiente sin el respaldo de medidas estructurales, formación específica y una comunicación institucional clara y accesible.

Además, la entrevista con la representación legal de la plantilla ha puesto de manifiesto la existencia de un caso de acoso en el pasado, así como dinámicas más sutiles de trato desigual por razón de sexo en reuniones o espacios laborales. Estas situaciones, aunque no siempre tipificables como acoso directo, perpetúan jerarquías de género y refuerzan estructuras de poder que deben ser abordadas en el marco del Plan de Igualdad.

La plantilla ha expresado con claridad la necesidad de contar con un protocolo específico, de mejorar los canales de información y de realizar acciones regulares de formación y sensibilización. También se subraya la importancia de que la prevención del acoso se integre en la cultura organizativa y no dependa únicamente de contextos altamente feminizados o de iniciativas informales.

Para abordar esta situación, se recomienda la implementación de las siguientes medidas:

- Elaboración y aprobación de un protocolo específico para la prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo, elaborado con participación de la representación legal o, en su defecto, de la plantilla.

- Constitución de una comisión o grupo de referencia formado por personas formadas en igualdad, encargadas de la aplicación y seguimiento del protocolo.

- Difusión efectiva del protocolo por diferentes canales accesibles: correo electrónico, cartelería, reuniones informativas, intranet.

- Formación específica obligatoria para toda la plantilla, con módulos adaptados para mandos intermedios, coordinación de equipos y responsables de personal.

- Puesta en marcha de campañas de sensibilización periódicas, como mínimo trimestrales, en todos los centros de trabajo.

- Evaluación y seguimiento del grado de conocimiento y aplicación del protocolo, mediante herramientas de consulta a la plantilla y revisión sistemática de los procedimientos.

Infrarrepresentación

El análisis realizado confirma que, aunque la plantilla de la Fundación José María de Llanos está altamente feminizada (76 % mujeres), persisten situaciones de **infrarrepresentación femenina en puestos de mayor responsabilidad** y **masculina en áreas vinculadas al cuidado**.

Se constata que las mujeres acceden en menor medida a los puestos de dirección y técnicos de mayor responsabilidad, pese a ser mayoría en la plantilla; y que concentran los contratos parciales y temporales, mientras los hombres tienen mayor presencia en puestos técnicos con mejores condiciones. En el caso de éstos, su antigüedad media es superior en las escalas directivas, lo que influye en el acceso a complementos retributivos y reconocimiento profesional. Estas diferencias no son producto de decisiones individuales, sino de **factores estructurales** y **falta de medidas de acción positiva**.

Además, los datos se complementan con las **percepciones de la plantilla**. La mayoría identifica como altamente feminizados los puestos relacionados con la educación infantil, la limpieza y la intervención social. En cuanto a la masculinización, se percibe solo en ámbitos como la formación técnica (mecánica, electricidad), especialmente en el centro CES y FP 1º de Mayo. Las explicaciones aluden a estereotipos sociales, roles de género, barreras estructurales y una cultura organizativa que no siempre garantiza igualdad de oportunidades reales.

A partir de estos hallazgos, se identifican algunas **líneas de acción prioritarias**:

- Incorporar cláusulas de preferencia por el sexo infrarrepresentado en igualdad de condiciones.

- Estandarizar los procesos de selección y promoción con criterios objetivos y con enfoque de género.

- Promover referentes diversos, revisar las condiciones laborales y garantizar medidas reales de conciliación.

- Incorporar la igualdad de género como criterio transversal en todas las decisiones organizativas y formativas.

En definitiva, el diagnóstico revela que la feminización de la plantilla, aunque coherente con el sector, **no debe ocultar los desequilibrios existentes** en el acceso a puestos de mayor reconocimiento, en la distribución de condiciones laborales y en la cultura interna.

Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral

La situación de corresponsabilidad y conciliación en la Fundación José María de Llanos revela un marco de **medidas formales recogidas en su Plan de Conciliación, aprobado en 2022, que constituye un paso valioso para avanzar en igualdad**. Este plan incluye medidas como la flexibilidad horaria, la jornada continua, el derecho a la desconexión digital y adaptaciones horarias según el centro, todas diseñadas para facilitar la conciliación y promover la corresponsabilidad en el cuidado. Sin embargo, a pesar de este marco normativo, la implantación real de las medidas es todavía insuficiente y

desigual. Los datos muestran una baja utilización de las medidas de conciliación, con apenas una persona con reducción de jornada por cuidado de menor y solo cuatro excedencias por cuidado registradas, lo que, considerando la estructura altamente feminizada de la plantilla, indica la existencia de barreras para su uso. Estas barreras incluyen la falta de información clara, la escasa comunicación interna, la percepción de que las medidas dependen de la discrecionalidad de las coordinadoras o de relaciones personales, y la falta de un registro formal que permita un seguimiento riguroso.

Las percepciones recogidas en el diagnóstico reflejan una realidad compleja: si bien algunas personas consideran que la conciliación se respeta, muchas otras señalan una falta de cultura corresponsable real, especialmente en los centros más feminizados como la Escuela Infantil Borja y el Espacio Mujer Madrid. Allí, las medidas de conciliación se perciben como un recurso limitado principalmente a las mujeres, perpetuando los roles de género tradicionales, y existen dudas sobre la equidad y la transparencia en el acceso a estas medidas. Las mujeres tienden a valorar más negativamente la posibilidad de conciliar, mientras que los hombres muestran opiniones más diversas, lo que refleja el impacto desigual de estas medidas. Además, las percepciones sobre la compatibilidad entre los puestos de responsabilidad y la conciliación son especialmente críticas: se considera que las funciones de dirección y coordinación no permiten una conciliación real, debido a la sobrecarga de tareas y a la falta de apoyos organizativos. Esta situación desincentiva la participación de mujeres en posiciones de responsabilidad y agrava las desigualdades de género.

En definitiva, la Fundación ha avanzado en la formalización de derechos, pero el acceso real a las medidas de conciliación sigue siendo desigual, limitado por la falta de información, la rigidez de los horarios en ciertos servicios, la sobrecarga de tareas en equipos clave, la escasez de recursos y la ausencia de una cultura organizativa corresponsable consolidada.

Para garantizar la igualdad efectiva, es fundamental:

- Reforzar la cultura de la conciliación como un derecho colectivo.
- Mejorar la comunicación y la transparencia del acceso a las medidas disponibles
- Crear registros sistemáticos de uso de las medidas, garantizar su acceso sin penalizaciones.
- Ampliar las posibilidades de conciliación, incluyendo el teletrabajo, la flexibilidad horaria y nuevas fórmulas que permitan compatibilizar de manera real las responsabilidades laborales, personales y familiares.

Riesgos psicosociales y salud laboral

El análisis realizado confirma la existencia de carencias significativas en la gestión de la salud laboral y los riesgos psicosociales en la Fundación José María de Llanos. La organización carece de una estrategia estructurada para la identificación, prevención y abordaje de estos riesgos, lo que genera un entorno de trabajo que no garantiza plenamente la seguridad, la salud mental ni la igualdad de oportunidades de toda la plantilla.

La percepción generalizada de malestar emocional, estrés, carga mental y conflictos interpersonales es especialmente acusada en los centros más feminizados, como la Escuela Infantil Borja y el Espacio Mujer Madrid (EMMA), y en los puestos de atención directa, donde las mujeres están

sobrerrepresentadas. Esto refleja un patrón estructural de desigualdad de género, en el que las trabajadoras asumen mayor carga emocional, menor estabilidad laboral y mayores barreras para acceder a medidas de conciliación y desarrollo profesional.

Las respuestas de la plantilla revelan, además, un desconocimiento generalizado del Plan de Prevención de Riesgos Laborales y la falta de protocolos claros y formación específica para actuar ante situaciones de acoso, violencia externa o problemas emocionales en el trabajo. Esta falta de información, recursos y herramientas adecuadas contribuye a una sensación de desprotección, que se traduce en una cultura organizativa que no prioriza el cuidado de la salud mental ni la gestión de los riesgos psicosociales, incumpliendo así la normativa vigente y perpetuando las desigualdades de género.

Ante este escenario, es urgente abordar la gestión de la salud psicosocial de forma integral y con perspectiva de género e interseccionalidad, garantizando el derecho a la salud laboral y a la igualdad efectiva para toda la plantilla.

Por tanto, se recomienda:

- Realizar una evaluación de riesgos psicosociales.
- Diseñar protocolos específicos para su prevención, detección y abordaje.
- Implementar formación obligatoria en gestión emocional, liderazgo inclusivo y prevención de acoso.
- Crear registros y seguimiento de indicadores de salud laboral.
- Revisar el Plan de Prevención de Riesgos Laborales con perspectiva de género.
- Establecer espacios de apoyo emocional y sistemas de seguimiento del clima laboral.

Cultura organizativa y comunicación inclusiva

El análisis de la cultura organizativa de la Fundación José María de Llanos muestra un compromiso declarado con los valores de igualdad, justicia social y derechos humanos, reflejado en documentos como el Plan de Conciliación y en la orientación de proyectos sociales y educativos. Sin embargo, este compromiso formal no se traduce de manera sistemática en políticas, prácticas y procedimientos concretos que garanticen la igualdad de trato y de oportunidades en el funcionamiento diario de la organización.

Se detecta la ausencia de protocolos formalizados para procesos clave como selección, promoción, movilidad interna, conciliación, prevención del acoso o comunicación de vacantes. Esta falta de sistematización genera desigualdades de acceso a la información y favorece dinámicas informales basadas en relaciones personales y afinidades, lo que refuerza la percepción de arbitrariedad y exclusión, especialmente entre las mujeres y los colectivos más precarizados. La plantilla está altamente feminizada, pero las mujeres siguen concentradas en puestos de menor responsabilidad, con mayor temporalidad y parcialidad, mientras los hombres acceden en mayor medida a puestos técnicos y de liderazgo, perpetuando la segregación ocupacional.

El análisis también revela carencias significativas en la formación en igualdad y liderazgo inclusivo, la inexistencia de programas para el desarrollo de mujeres o colectivos infrarrepresentados y la ausencia de un protocolo específico de prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo. En materia de comunicación, se detecta un uso parcial de lenguaje neutro, pero sin una política clara de lenguaje inclusivo y no sexista, ni una guía de estilo que garantice la coherencia y la igualdad en la comunicación interna y externa. Esta falta de sistematización se refleja en la percepción de la plantilla, que valora de forma fragmentada y, en muchos casos, crítica, el compromiso de la dirección con la igualdad y la accesibilidad a la información relevante para su desarrollo profesional y bienestar laboral.

Las diferencias por centros y puestos son notables: en el CES y FP 1º de Mayo, las valoraciones sobre el compromiso de la dirección y la accesibilidad a la información tienden a ser intermedias, mientras que en la Escuela Infantil Borja y el Espacio Mujer Madrid (EMMA) predominan respuestas bajas, con especial desconfianza entre el personal técnico, de servicios y profesorado. Por género, las mujeres muestran una percepción más crítica que los hombres, reflejando su mayor exposición a desigualdades estructurales y a la falta de transparencia en la gestión de oportunidades.

En definitiva, la Fundación cuenta con una base valiosa de compromiso social y feminista, pero persisten carencias estructurales que limitan la consolidación de una cultura organizativa igualitaria. Para avanzar en este camino, se recomienda:

- Formalizar la cultura organizativa con perspectiva de género, mediante políticas y procedimientos escritos en todos los procesos clave.
- Desarrollar una Guía de Comunicación Inclusiva y No Sexista, que establezca criterios claros para el uso de lenguaje e imágenes inclusivas.
- Crear un área o figura de Recursos Humanos con enfoque feminista, que garantice la gestión objetiva y transparente de las personas.
- Ofrecer formación obligatoria en igualdad, sesgos de género, liderazgo inclusivo y prevención de acoso para toda la plantilla, especialmente equipos de dirección y mandos intermedios.
- Establecer indicadores de seguimiento y evaluación periódica, incluyendo herramientas participativas como cuestionarios anuales y grupos de discusión.
- Reforzar la comunicación interna, asegurando canales claros, accesibles y bidireccionales para la difusión de políticas de igualdad, vacantes, formación y medidas de conciliación.

5. Objetivos del plan de igualdad

El objetivo central del Plan de Igualdad de la Fundación José María de Llanos es garantizar la igualdad real y efectiva de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el conjunto de la organización, eliminando cualquier forma de discriminación por razón de sexo o género en el ámbito laboral. Este compromiso se inscribe en la misión transformadora de la Fundación, su trayectoria en educación, formación e intervención social, y su vinculación con los derechos humanos, la justicia social y el enfoque de género.

Este objetivo se concreta en la voluntad de construir una cultura organizativa inclusiva y corresponsable, donde la equidad sea un principio transversal en todas las políticas y prácticas de gestión de personas. El Plan se compromete a revisar, mejorar y establecer procedimientos objetivos, transparentes y participativos en los ámbitos de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción, formación, retribución, salud laboral, conciliación y prevención de las violencias machistas.

Partiendo de este marco general, los objetivos específicos del Plan de Igualdad son:

- **Incorporar el principio de igualdad de trato y de oportunidades en toda la política de gestión de personas**, garantizando que el ingreso, la formación, la promoción y las condiciones laborales se desarrollen sin sesgos ni discriminaciones por razón de sexo, género, identidad u otras condiciones.
- **Detectar y corregir desigualdades existentes en la entidad**, actuando sobre los desequilibrios en el acceso a puestos de responsabilidad, los techos de cristal y suelos pegajosos, la segregación horizontal, la parcialidad involuntaria o la precariedad laboral feminizada.
- **Reducir las situaciones de infrarrepresentación de mujeres u hombres en los distintos grupos profesionales**, especialmente mediante medidas de acción positiva en sectores o escalas donde existan brechas significativas.
- **Impulsar políticas retributivas justas y transparentes**, garantizando la equidad salarial entre puestos de igual valor y cumpliendo con los principios y procedimientos establecidos en el RD 902/2020 de igualdad retributiva.
- **Facilitar el ejercicio corresponsable de los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral**, garantizando el acceso igualitario a las medidas recogidas en el Plan de Conciliación y promoviendo nuevas fórmulas de organización del trabajo desde una lógica de cuidados.
- **Prevenir y actuar ante cualquier situación de acoso sexual o por razón de sexo**, consolidando protocolos efectivos, accesibles y con enfoque interseccional, que protejan a las personas y eviten la revictimización.
- **Consolidar un sistema de seguimiento y evaluación con perspectiva de género**, que garantice el cumplimiento de las medidas, permita su ajuste permanente y contribuya al aprendizaje colectivo.
- **Avanzar hacia una transformación estructural y sostenible**, entendiendo el Plan de Igualdad como una herramienta viva para consolidar una organización más justa, crítica y coherente con los valores fundacionales de la entidad.

6. Medidas de igualdad

6.1. Procesos de selección y contratación

Medida nº 1	Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género.
Objetivo	Establecer criterios objetivos y no discriminatorios en todas las fases de la gestión de personal. Homogeneizar los procedimientos entre los distintos centros de la Fundación. Integrar el enfoque de género de manera transversal en la toma de decisiones vinculadas a RR.HH. Reducir el riesgo de sesgos y desigualdades estructurales en los procesos internos de personal.
Descripción	Diseño e implementación de un protocolo unificado para la gestión de personal en la Fundación José María de Llanos, aplicable a todos los centros de trabajo, que incorpore de manera transversal la perspectiva de género. El protocolo abarcará las siguientes fases: selección, contratación, promoción interna y formación, asegurando la transparencia, la objetividad y la equidad de trato entre mujeres y hombres.
Personas destinatarias	Nuevas incorporaciones. Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Tiempo de trabajo técnico y coordinación del equipo.
Indicadores de Seguimiento	Existencia del protocolo. Nº de procesos de selección que lo aplican.
Observaciones	Otras medidas relacionadas. Revisar medidas de cada área de actuación que serán incluidas en este protocolo con la finalidad de generar procedimientos de actuación. Revisar los datos y las recomendaciones recogidas en el Informe Diagnóstico.

Medida nº 2	Formación en igualdad de oportunidades y sesgos inconscientes de género para las personas participantes en la gestión de personal.
Objetivo	Reducir los sesgos de género en los procesos de selección del personal implicado en la selección de personal, contratación, promoción interna y formación, promoviendo decisiones basadas en criterios objetivos, igualitarios y ajustados a los perfiles profesionales, sin que intervengan estereotipos o prejuicios inconscientes, para garantizar prácticas alineadas con el principio de igualdad de trato y oportunidades y prevenir cualquier forma de discriminación directa o indirecta.
Descripción	Formación práctica que aborde sobre cómo diseñar procesos de selección igualitarios, redactar ofertas de empleo, cómo detectar estereotipos de género en el análisis de candidaturas o en la formulación de preguntas, y cómo aplicar criterios objetivos y no discriminatorios en la toma de decisiones en la selección, contratación, promoción interna y formación.
Personas destinatarias	Dirección; personal implicado en la gestión de personal.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Dirección de cada centro; apoyo de responsable de calidad y/o coordinación
Recursos Necesarios	Presupuesto y/o financiación para formación externa. Plantilla de recogida de información. Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género donde quede recogido como procedimiento habitual.
Indicadores de Seguimiento	Nº personas formadas desagregado por sexo, categoría profesional y centro. Evaluación de la formación.

Medida nº 3	Elaborar procedimientos escritos para los procesos de selección y contratación que garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso a la Fundación.
Objetivo	Garantizar que los procesos de selección y contratación de personal se realicen conforme a criterios objetivos, transparentes y con perspectiva de género. Prevenir posibles situaciones de desigualdad o sesgos, especialmente en puestos altamente feminizados o masculinizados, asegurando el acceso equitativo a todas las personas candidatas.

Descripción	Se elaborará un procedimiento formal y común, en todo lo posible, para todos los centros de trabajo de la Fundación, que regule los procesos de selección desde la publicación de la oferta hasta la decisión final. Este incluirá: • La elaboración de un guion de entrevista con preguntas estandarizadas, centradas en los requisitos del puesto, que se apliquen por igual a todas las personas candidatas, evitando cuestiones personales o familiares. • La realización de las entrevistas por al menos dos personas, que también decidirán conjuntamente sobre la contratación, con el fin de reducir la subjetividad y fomentar la corresponsabilidad en la toma de decisiones. • La revisión de los mecanismos actuales de selección para corregir prácticas informales o personalistas, priorizando los criterios de mérito y experiencia. • La redacción de los anuncios de empleo utilizando el protocolo de lenguaje inclusivo, con especial atención a evitar sesgos sexistas en puestos tradicionalmente feminizados (como educación infantil) o masculinizados (como mantenimiento o ciclos técnicos). • La incorporación, cuando proceda, de cláusulas de acción positiva que prioricen al sexo infrarrepresentado en igualdad de condiciones de idoneidad, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.
Personas destinatarias	Nuevas incorporaciones. Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Dirección de cada centro; apoyo de responsable de calidad y/o coordinación
Recursos Necesarios	Tiempo de trabajo técnico y coordinación del equipo. Plantilla de recogida de información. Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género donde quede recogido como procedimiento habitual.
Indicadores de Seguimiento	Existencia del procedimiento y los mecanismos que incluye. Nº de anuncios que cumplen con los requisitos del procedimiento. Canales y mecanismos empleados para garantizar una difusión equitativa, interna y externa. Descripción de los procesos de selección según el procedimiento.

Medida nº 4	Crear un registro sistemático de candidaturas recibidas, selección y contrataciones desagregadas por sexo.

Objetivo	Mejorar la trazabilidad y seguimiento de los procesos Identificar y corregir posibles desigualdades en la captación de candidaturas, selección y contratación por género.
Descripción	Se creará un registro comparativo y desagregado por sexo/género de las vacantes finalmente cubiertas por hombres y mujeres (diferenciando entre personas seleccionadas y personas contratadas finalmente) y los criterios utilizados para tomar una decisión, que permita hacer seguimiento sistemático de los procesos de selección y contratación y detectar posibles desigualdades o barreras en el acceso de mujeres y hombres a los diferentes puestos y centros de trabajo.
Personas destinatarias	Potenciales incorporaciones. Los procedimientos repercuten en la cultura organizativa.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses).
Responsable	Dirección. Coordinación/Jefa-e de estudios; personal implicado en la gestión de personal.
Recursos Necesarios	Plantilla de recogida de información. Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género donde quede recogido como procedimiento habitual. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Existencia y aplicación del registro**:** registro actualizado al menos una vez al año y disponibilidad de los datos en la comisión de seguimiento del plan. Nº de candidaturas recibidas por sexo y puesto de trabajo Nº de personas seleccionadas por sexo y puesto de trabajo. Nº de personas contratadas por sexo y puesto de trabajo.

6.2. Clasificación profesional

Medida nº 5	Revisar periódicamente el sistema de valoración de puestos de trabajo existente incorporando la perspectiva de género, respetando los criterios de adecuación, totalidad y objetividad de los factores.
Objetivo	Garantizar un sistema de valoración de puestos de trabajo que identifique y corrija posibles desigualdades estructurales entre mujeres y hombres, asegurando que los factores valorados no reproduzcan sesgos de género y que se apliquen con criterios de adecuación, totalidad y objetividad.

Descripción	Se revisará periódicamente el sistema de valoración de puestos utilizado en la Fundación, asegurando que incorpora un enfoque de género y que cumple con los principios establecidos por el Real Decreto 902/2020. Para ello: • Se presentará y difundirá el sistema de valoración vigente (por ejemplo, sistema de puntos por factores). • Se enumerarán y explicarán los factores aplicados (naturaleza de las funciones, condiciones educativas, experiencia, esfuerzo físico y emocional, nivel de responsabilidad, etc.), indicando su ponderación relativa. • Se analizará si existen sesgos que infravaloren tareas o competencias más frecuentes en los puestos feminizados, corrigiendo la puntuación o el peso de los factores si procede.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses).
Responsable	Dirección, coordinación y personas responsables de gestión de personal. Comisión negociadora, que deberá validar los cambios.
Recursos Necesarios	Tiempo de trabajo interno, y herramienta técnica (hoja de cálculo o software específico) para simular y revisar valoraciones. Se recomienda contar con asesoramiento técnico especializado en igualdad en el proceso.
Indicadores de Seguimiento	Factores y subfactores tenidos en cuenta en la VPT con perspectiva de género Resultado de la valoración de puestos de trabajo realizada

Medida nº 6	Actualización de las descripciones de puestos de trabajo con enfoque de igualdad.
Objetivo	Asegurar que las descripciones de puestos de trabajo reflejan con precisión las funciones realmente desempeñadas, los requisitos necesarios y el encuadre profesional correspondiente, permitiendo detectar posibles desajustes, infravaloraciones o discriminaciones indirectas por razón de género.
Descripción	Se revisarán y actualizarán las descripciones de los puestos existentes, incorporando una perspectiva de género y asegurando que el contenido responde a la realidad de cada puesto. La revisión incluirá: • Análisis detallado de las funciones y tareas realmente desempeñadas. • Revisión de los requisitos académicos, experiencia, habilidades y competencias necesarias para el correcto desempeño del puesto.

	• Comprobación del encuadre profesional de cada persona trabajadora (grupo, nivel, categoría) en relación con las funciones reales que realiza. • Adaptación del lenguaje a un enfoque inclusivo, claro y libre de sesgos.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses).
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Soporte técnico en análisis de puestos de trabajo con perspectiva de género, disponibilidad de tiempo para entrevistas o cuestionarios al personal, revisión documental y clasificación profesional según convenio aplicable.
Indicadores de Seguimiento	Descripción de todos los puestos de trabajo de la empresa.

6.3. Promoción interna

Medida nº 1	Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género.
Objetivo	Establecer criterios objetivos y no discriminatorios en todas las fases de la gestión de personal. Homogeneizar los procedimientos entre los distintos centros de la Fundación. Integrar el enfoque de género de manera transversal en la toma de decisiones vinculadas a RR.HH. Reducir el riesgo de sesgos y desigualdades estructurales en los procesos internos de personal.
Descripción	Diseño e implementación de un protocolo unificado para la gestión de personal en la Fundación José María de Llanos, aplicable a todos los centros de trabajo, que incorpore de manera transversal la perspectiva de género. El protocolo abarcará las siguientes fases: selección, contratación, promoción interna y formación, asegurando la transparencia, la objetividad y la equidad de trato entre mujeres y hombres.
Personas destinatarias	Nuevas incorporaciones. Toda la plantilla.

Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Coordinación del proceso, apoyo de responsable de calidad y/o coordinación; tiempo del equipo directivo.
Indicadores de Seguimiento	Existencia del protocolo. Nº de procesos de selección que lo aplican
Observaciones	Otras medidas relacionadas. Revisar medidas de cada área de actuación que serán incluidas en este protocolo con la finalidad de generar procedimientos de actuación. Revisar las recomendaciones recogidas en el Informe Diagnóstico.

Medida nº 7	Elaborar procedimientos escritos para los procesos de promoción interna, ya sea horizontal o vertical.
Objetivo	Garantizar la transparencia y la equidad en el acceso a las posibilidades de promoción interna, mediante la formalización de procedimientos escritos claros, accesibles y conocidos por toda la plantilla. Dotar de objetividad y garantizar el acceso igualitario a oportunidades de desarrollo profesional, evitando sesgos de género o discriminaciones indirectas vinculadas a los cuidados.
Descripción	Se diseñará y aprobará un procedimiento formal que regule los procesos de promoción interna, tanto horizontales (cambios de funciones sin cambio de categoría) como verticales (ascensos o nuevas responsabilidades), garantizando condiciones de acceso equitativas y con enfoque de género. Este procedimiento incluirá: • Implantación de un sistema de comunicación de vacantes internas, accesible y transparente, para toda la plantilla. • Desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño con enfoque de género, vinculado a las oportunidades de promoción, que reconozca no solo resultados cuantificables, sino también competencias relacionales, de cuidado, coordinación o trabajo en equipo. • Aplicación de procedimientos de selección ciegos (cuando sea viable), eliminando en las primeras fases del proceso referencias a sexo, situación familiar o trayectoria interna. • Integración de la maternidad, paternidad, excedencias y otras situaciones de cuidado como criterios explícitamente reconocidos en la valoración, evitando que supongan un freno para la promoción.

	• Inclusión de cláusulas de acción positiva, cuando proceda, que prioricen el acceso del sexo infrarrepresentado en igualdad de condiciones de idoneidad.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género en el que se recoja los procedimientos sobre promoción para toda la plantilla por centro de trabajo. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Procedimiento redactado y difundido, así como los mecanismos que éste incluya. Nº de procesos comunicados por canal oficial. Nº de procesos realizados con formato ciego.

Medida nº 8	Crear un registro sistemático de solicitudes y concesiones de promoción interna, horizontal y vertical.
Objetivo	Mejorar la trazabilidad y seguimiento de los procesos Identificar y corregir posibles desigualdades de género en las trayectorias profesionales.
Descripción	Se creará un registro de todas las promociones realizadas, horizontales o verticales, desagregado por sexo y nivel profesional, que permita hacer seguimiento sistemático de los procesos de promoción interna y detectar posibles desigualdades o barreras en el acceso de mujeres y hombres a puestos de mayor responsabilidad.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.

Recursos Necesarios	Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género en el que se recoja los procedimientos sobre promoción para toda la plantilla por centro de trabajo. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Existencia y aplicación del registro**:** registro actualizado al menos una vez al año y disponibilidad de los datos en la comisión de seguimiento del plan. Nº total de promociones internas registradas (anual), desglosadas por tipo: Horizontales (cambio de funciones sin cambio de categoría); Verticales (ascensos o aumento de responsabilidad) Nº de promociones tras periodos de reducción de jornada o excedencias por cuidados**,** desagregado por sexo. Relación entre promociones internas y evaluaciones de desempeño**,** si existen. Porcentaje de vacantes cubiertas por promoción interna**,** desagregado por sexo del personal promovido.

Medida nº 9	Evaluar periódicamente el grado de conocimiento y la aplicación del procedimiento de promoción interna.
Objetivo	Mejorar continuamente la implementación del protocolo y adaptarlo a las necesidades reales. Asegurar el conocimiento efectivo del protocolo por toda la plantilla.
Descripción	Se realizará una evaluación periódica del grado de conocimiento y aplicación del protocolo mediante encuestas a la plantilla y revisión de los procedimientos seguidos en casos registrados. Esta medida permitirá detectar posibles carencias, reforzar la formación y garantizar la eficacia del protocolo en la práctica.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses). Anualmente
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Encuesta online a la plantilla. Revisión de los registros de promoción interna.
Indicadores de Seguimiento	Grado de conocimiento de la plantilla. Informe de valoración de los procedimientos activados.

6.4. Retribuciones y auditorías retributivas

Medida nº 10	Definición objetiva y con perspectiva de género de los criterios salariales y extrasalariales.
Objetivo	Garantizar la equidad retributiva entre mujeres y hombres mediante la definición clara, objetiva y neutra de los criterios de atribución de los distintos componentes del salario y de las percepciones extrasalariales, evitando sesgos y discriminaciones indirectas en la valoración del trabajo.
Descripción	Se establecerán criterios formales y verificables para la asignación de todos los conceptos retributivos, tanto fijos como variables, incluyendo complementos salariales y percepciones extrasalariales (como pluses de disponibilidad, productividad, turnicidad, etc.). Esta medida incluirá: • Revisión de todos los componentes retributivos actualmente existentes, detectando posibles desigualdades o criterios informales. • Definición de indicadores objetivos de desempeño, calidad, cantidad o responsabilidad que justifiquen los complementos variables. • Revisión del lenguaje utilizado en las descripciones para asegurar su neutralidad y evitar referencias implícitas que puedan beneficiar o perjudicar diferencialmente a mujeres u hombres. • Inclusión de mecanismos para garantizar la transparencia y la trazabilidad en la asignación de estos complementos, y su accesibilidad para la plantilla. • Alineación del sistema retributivo con la valoración de puestos de trabajo y con los principios establecidos en el RD 902/2020 sobre igualdad retributiva.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad baja o continuada (24-48 meses).
Responsable	Dirección financiera; con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Registro retributivo.
Indicadores de Seguimiento	Relación de complementos salariales y extrasalariales y criterios para acceder a ellos. Retribución bruta por tiempo de trabajo de cada complemento.

Fundación José María de Llanos

Medida nº 11	Presentar anualmente el registro retributivo y seguimiento de brechas salariales.
Objetivo	Garantizar la transparencia retributiva y facilitar el seguimiento de posibles desigualdades salariales entre mujeres y hombres mediante la presentación anual del registro retributivo ante la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad.
Descripción	En cumplimiento del artículo 28.2 del Estatuto de los Trabajadores y del Real Decreto 902/2020, la Fundación presentará anualmente el registro retributivo de toda la plantilla, desagregado por sexo y desglosado por grupos profesionales, categorías o puestos de igual valor, ante la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad. En caso de que dicho registro revele una brecha salarial igual o superior al 15%, la Fundación se compromete a analizar las causas de dicha diferencia, documentar su posible justificación conforme a criterios objetivos y legítimos, y proponer, si procede, las medidas correctoras oportunas. Este análisis deberá formar parte del acta de la comisión correspondiente y alimentar la planificación de acciones futuras en materia de igualdad retributiva.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad baja o continuada (24-48 meses).
Responsable	Dirección financiera; con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Plantilla de cálculo para el registro retributivo.
Indicadores de Seguimiento	Informes de registros retributivos presentados anualmente. Número de reuniones de la Comisión de Seguimiento en las que se analiza el registro. Porcentaje de brecha retributiva global y por grupos profesionales. Número de brechas ≥15% justificadas documentalmente. Propuestas de actuación derivadas del análisis.

6.5. Condiciones laborales

Medida nº 12	Diseñar estrategias para reducir la parcialidad involuntaria entre mujeres.
Objetivo	Mejorar la calidad del empleo de las mujeres y reducir la penalización por jornada parcial. Reducir la parcialidad involuntaria que afecta mayoritariamente a mujeres en la Fundación.
Descripción	La Fundación se compromete a desarrollar una estrategia activa para mejorar la estabilidad, calidad y duración de los contratos laborales, con los siguientes ejes de actuación: • Promoción de la jornada completa o ampliación progresiva de jornada en mujeres con contratos a tiempo parcial no deseado, atendiendo a su disponibilidad y situación personal, especialmente en los centros y categorías donde esta situación está más extendida. • Revisión de la parcialidad y la temporalidad con enfoque de género**,** priorizando la conversión de contratos fijos discontinuos y parciales —altamente feminizados— en contratos indefinidos y a tiempo completo, siempre que sea viable organizativa y económicamente. • Auditoría interna anual de contratación, con revisión sistemática del tipo de contrato y jornada desagregado por sexo, escala profesional y centro de trabajo. Se establecerán metas de mejora cuantificables, como indicadores de seguimiento, para reducir desigualdades estructurales.
Personas destinatarias	Mujeres con jornada parcial involuntaria.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses).
Responsable	Dirección. Coordinación y responsables de gestión de personal.
Recursos Necesarios	Tiempo de trabajo técnico y coordinación. Plantilla para el registro de datos.
Indicadores de Seguimiento	% de mujeres con jornada parcial. % de mujeres que amplían jornada al año. Resultados de la auditoría interna de contratación por sexo y tipo de jornada.

Medida nº 13	Incorporar mejoras en la organización del trabajo que facilite la conciliación personal y no penalice a las jornadas parciales.
Objetivo	Mejorar la calidad del empleo de las mujeres y reducir la penalización por jornada parcial.
Descripción	La Fundación, teniendo en cuenta la peculiaridad de cada centro y puesto de trabajo, establecerá mejoras en las condiciones laborales de la plantilla para optimizar el tiempo productivo de trabajo y el impacto en su plantilla. Se valorará plantear medidas como: teletrabajar un día a la semana, crear una bolsa anual de horas/días adicionales para recuperar horas de dedicación por encima de la jornada laboral, estudiar la posibilidad de organizar y planificar los servicios para disminuir el desplazamiento al centro de trabajo de las personas en jornada parcial (menos días y más horas al día), flexibilizar los días de asuntos propios y/o vacaciones, y todas aquellas medidas que optimicen el uso del tiempo.
Personas destinatarias	Toda la plantilla. Plantilla con jornadas parciales. Mujeres con jornada parcial inferior al 50%.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses)
Responsable	Dirección. Coordinación y responsables de gestión de personal.
Recursos Necesarios	Tiempo de trabajo técnico y coordinación. Recursos organizativos para la adecuación de calendarios laborales, sistemas de solicitud y registro, planificación anticipada de horarios.
Indicadores de Seguimiento	Nº de personas beneficiarias de cada medida, desagregado por sexo y tipo de jornada. % de mujeres con jornada parcial que acceden al teletrabajo y a medidas de flexibilización. Evolución de la percepción sobre penalizaciones en la carrera profesional vinculadas a la conciliación (según cuestionarios). Nivel de satisfacción de la plantilla con los usos del tiempo y las medidas adoptadas.

Medida nº 14	Revisión periódica de la carga de trabajo y tareas no reconocidas
Objetivo	Detectar y corregir posibles desequilibrios en la distribución de tareas y sobrecarga laboral, especialmente en puestos altamente feminizados como los vinculados a la atención, los cuidados o la intervención directa. Garantizar un reparto equitativo de funciones, evitando la asignación sistemática de tareas no reconocidas, poco visibles o informalmente asumidas por mujeres, que reproducen los roles tradicionales de género.
Descripción	La medida consiste en realizar revisiones periódicas de la carga de trabajo en todos los puestos de la organización, con especial atención a los departamentos y funciones donde se concentran mujeres (educación infantil, servicios generales, administración, intervención social…). Estas revisiones incluirán tanto las tareas formalmente asignadas en la descripción de puestos como aquellas asumidas informalmente y que no se recogen en los documentos oficiales pero que implican tiempo, responsabilidad o desgaste emocional (como p.e.: gestión emocional de conflictos, acompañamientos fuera de jornada, atención a familias, coordinación informal, apoyo logístico a eventos, etc.).
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Dirección. Coordinación y responsables de gestión de personal.
Recursos Necesarios	Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Nº de puestos con revisión de tareas no reconocidas. Nº de ajustes realizados en la descripción de funciones. % de trabajadoras que reportan sentirse sobrecargadas, desagregado por centro y escala profesional. % de tareas detectadas no recogidas en descripciones formales.

6.6. Formación

Medida nº 1	Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género.
Objetivo	Establecer criterios objetivos y no discriminatorios en todas las fases de la gestión de personal. Homogeneizar los procedimientos entre los distintos centros de la Fundación. Integrar el enfoque de género de manera transversal en la toma de decisiones vinculadas a RR.HH. Reducir el riesgo de sesgos y desigualdades estructurales en los procesos internos de personal.
Descripción	Diseño e implementación de un protocolo unificado para la gestión de personal en la Fundación José María de Llanos, aplicable a todos los centros de trabajo, que incorpore de manera transversal la perspectiva de género. El protocolo abarcará las siguientes fases: selección, contratación, promoción interna y formación, asegurando la transparencia, la objetividad y la equidad de trato entre mujeres y hombres.
Personas destinatarias	Nuevas incorporaciones. Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Coordinación del proceso, apoyo de responsable de calidad y/o coordinación; tiempo del equipo directivo.
Indicadores de Seguimiento	Existencia del protocolo. Nº de procesos de selección que lo aplican
Observaciones	Otras medidas relacionadas. Revisar medidas de cada área de actuación que serán incluidas en este protocolo con la finalidad de generar procedimientos de actuación. Revisar las recomendaciones recogidas en el Informe Diagnóstico.

Fundación José María de Llanos

Medida nº 15	Elaborar procedimientos escritos para los procesos formación
Objetivo	Garantizar la transparencia y la equidad en el acceso a las posibilidades de promoción interna, mediante la formalización de procedimientos escritos claros, accesibles y conocidos por toda la plantilla. Dotar de objetividad y garantizar el acceso igualitario a oportunidades de acceso a la formación y consecuente desarrollo profesional.
Descripción	La medida consiste en diseñar e implementar un procedimiento formalizado que regule los procesos de acceso, solicitud y priorización de la formación interna y externa dirigida a la plantilla, de forma que se prevengan desigualdades indirectas que hoy pueden pasar desapercibidas. El procedimiento deberá: • Establecer criterios objetivos y transparentes de acceso a la formación, incluyendo prioridad para personas que: tengan contratos parciales o temporales; hayan estado ausentes por motivos de conciliación o cuidados (ej. excedencias, maternidad, reducción de jornada); no hayan accedido previamente a oportunidades de formación. • Garantizar que toda la formación ofertada sea accesible a personas con diferentes jornadas, incluyendo formatos asincrónicos, horarios flexibles o fórmulas de compensación horaria. • Incluir cláusulas específicas que reconozcan situaciones de cuidado, maternidad o corresponsabilidad como factores estructurales que no deben penalizar el acceso a la formación ni las posibilidades de promoción. • Incorporar estos principios también en los procesos de evaluación del desempeño y promoción profesional, de modo que los periodos de cuidado o conciliación no se interpreten como “ausencia de implicación” o falta de méritos, sino que se integren en el análisis estructural del acceso desigual al desarrollo profesional.
Personas destinatarias	Toda la plantilla
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género en el que se recoja los procedimientos sobre acceso a la formación. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.

Indicadores de Seguimiento	Procedimiento redactado y difundido. % de formaciones con horario adaptado o compensación horaria. Nº de personas con jornada parcial o en situación de cuidados que acceden a formación. Inclusión de cláusulas de corresponsabilidad en las convocatorias o planes de formación.

Medida nº 16	Desarrollar medidas de acción positiva para favorecer la participación de mujeres en formaciones vinculadas a puestos de responsabilidad.
Objetivo	Reducir la brecha de género en la promoción y cualificación para puestos de liderazgo.
Descripción	La medida se orienta a corregir la infrarrepresentación femenina en determinadas áreas de responsabilidad o en sectores tradicionalmente masculinizados dentro de la Fundación, como puede ocurrir en los equipos directivos, técnicos TIC, mantenimiento o formación profesional industrial. Para ello, se diseñarán e implementarán acciones de acción positiva que prioricen o reserven plazas para mujeres en aquellas formaciones que: • estén directamente relacionadas con la gestión, la coordinación, la dirección o la toma de decisiones dentro de la entidad; • estén orientadas al desarrollo de competencias estratégicas o técnicas en sectores con menor presencia femenina; • supongan un requisito o ventaja para la promoción profesional o para acceder a nuevas responsabilidades.
Personas destinatarias	Principalmente mujeres en escalas inferiores.
Prioridad Calendario	Prioridad baja o continuada (24-48 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Protocolo y procedimiento redactado, así como los mecanismos que incluyan. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Nº de mujeres participantes en formaciones vinculadas a liderazgo. % de formaciones estratégicas que incluyen acción positiva.

Medida nº 17	Crear un registro sistemático de solicitudes y concesiones de formación.
Objetivo	Mejorar la trazabilidad y seguimiento de los procesos. Identificar y corregir posibles desigualdades de género en las trayectorias profesionales.
Descripción	Se creará un registro de todas las formaciones realizadas, desagregado por sexo y nivel profesional, que permita hacer seguimiento sistemático de los procesos de formación y detectar posibles desigualdades o barreras en el acceso de mujeres y hombres a formación.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género en el que se recoja los procedimientos sobre promoción para toda la plantilla por centro de trabajo. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Existencia y aplicación del registro**:** registro actualizado al menos una vez al año y disponibilidad de los datos en la comisión de seguimiento del plan. Nº de personas participantes en formaciones desagregado por sexo, escala profesional y centro de trabajo.

Medida nº 18	Asegurar que las formaciones propuestas se realicen, siempre que sea posible, en horario laboral o con mecanismos compensatorios efectivos.
Objetivo	Evitar penalizaciones indirectas a quienes tienen responsabilidades de cuidado o jornadas parciales.
Descripción	Esta medida busca asegurar la igualdad real de acceso a la formación, evitando que las personas con mayores dificultades para compatibilizar horarios —especialmente mujeres con responsabilidades de cuidados o con jornadas parciales— queden sistemáticamente excluidas o penalizadas. Para ello, la Fundación intentará:

	• Programar, siempre que sea posible, las acciones formativas dentro del horario laboral ordinario, ajustándose a los distintos turnos y centros de trabajo.
	• En los casos en los que no sea posible realizar la formación en horario laboral, establecer mecanismos de compensación claros y efectivos, tales como:
	  ○ recuperación de horas dentro de la misma semana;
	  ○ reducción proporcional de jornada en días posteriores;
	  ○ reconocimiento económico del tiempo invertido fuera del horario.
	• Informar previamente y de forma clara sobre la modalidad, el horario y las compensaciones previstas.
	• Tener en cuenta las disponibilidades reales de las personas candidatas, especialmente aquellas con reducción de jornada, responsabilidades de cuidado o situaciones personales que dificulten la disponibilidad fuera del horario ordinario.

Personas destinatarias	Toda la plantilla, especialmente personas con jornada reducida o medidas de conciliación.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Esta medida estará incluida en el procedimiento anteriormente descrito. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	% de formaciones realizadas dentro del horario laboral. Existencia de medidas compensatorias por centro.

6.7. Prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo

Medida nº 19	Elaborar y aprobar un protocolo específico para la prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo.
Objetivo	Cumplir la normativa legal y garantizar entornos laborales seguros y libres de violencia machista.

Descripción	Se elaborará y aprobará un protocolo específico que establezca los principios de actuación, los canales de denuncia seguros y confidenciales, los procedimientos de intervención, y las garantías para la protección de las personas afectadas, siempre desde un enfoque de derechos y perspectiva de género. El protocolo recogerá las medidas de seguimiento y definirá quién o quiénes, ya sea grupo de referencia o la comisión de igualdad, velarán por su correcta implementación y actualización.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)
Responsable	Dirección de cada centro. Comisión de Igualdad.
Recursos Necesarios	Asesoramiento técnico, tiempo de trabajo colectivo.
Indicadores de Seguimiento	Protocolo aprobado y difundido. Acta de aprobación.

Medida nº 20	Difusión del protocolo a toda la plantilla por diferentes canales: correo, cartelería, intranet, reuniones informativas.
Objetivo	Asegurar el conocimiento efectivo del protocolo por toda la plantilla.
Descripción	Se garantizará la difusión del protocolo de prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo a toda la plantilla mediante diversos canales: correo electrónico, cartelería visible en los centros de trabajo, publicación en la intranet y sesiones informativas. El objetivo es asegurar que todas las personas conozcan su contenido, los derechos que protege y los mecanismos de actuación disponibles. Garantizar la información a las nuevas incorporaciones con el envío del protocolo en el pack de bienvenida.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.

Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses) Semestralmente, envío recordatorio del protocolo.
Responsable	Dirección de cada centro. Comisión de Igualdad.
Recursos Necesarios	Materiales de comunicación, espacios de información, tiempo de coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Nº y tipo de acciones de difusión realizadas. Grado de conocimiento a través de encuesta online. Datos desagregados por sexo.

Medida nº 21	Impartir formación obligatoria para toda la plantilla en prevención y actuación ante el acoso sexual y por razón de sexo.
Objetivo	Capacitar a todo el personal para prevenir, identificar y actuar ante situaciones de acoso.
Descripción	Se desarrollarán acciones formativas dirigidas a toda la plantilla con el objetivo de capacitar al personal para prevenir, identificar y actuar adecuadamente ante situaciones de acoso sexual y por razón de sexo. La formación incluirá contenidos sobre el marco normativo, tipos de acoso, señales de alerta, herramientas de intervención y el uso del protocolo interno, fomentando una cultura organizativa de tolerancia cero frente a cualquier forma de violencia.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses) Semestralmente, garantizar la formación de nuevas incorporaciones.
Responsable	Dirección de cada centro. Comisión de Igualdad.
Recursos Necesarios	Presupuesto y/o financiación para formación externa. Plantilla de recogida de información.

Indicadores de Seguimiento	N.º de personas formadas desagregado por sexo y categoría profesional - % de plantilla formada. Evaluación de la formación.

Medida nº 22	Evaluar periódicamente el grado de conocimiento y la aplicación del protocolo mediante encuestas y revisión de procedimientos.
Objetivo	Mejorar continuamente la implementación del protocolo y adaptarlo a las necesidades reales. Asegurar el conocimiento efectivo del protocolo por toda la plantilla.
Descripción	Se realizará una evaluación periódica del grado de conocimiento y aplicación del protocolo mediante encuestas a la plantilla y revisión de los procedimientos seguidos en casos registrados. Esta medida permitirá detectar posibles carencias, reforzar la formación y garantizar la eficacia del protocolo en la práctica.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses). Anualmente
Responsable	Comisión de Igualdad.
Recursos Necesarios	Encuesta online a la plantilla. Herramienta para el registro de procedimientos abiertos, casos registrados y tipología.
Indicadores de Seguimiento	Grado de conocimiento de la plantilla. Nº de casos registrados. Informe de valoración de los procedimientos activados.

6.8. Infrarrepresentación de mujeres y hombres

Medida nº 23	Incluir cláusulas de acción positiva en convocatorias de selección y promoción interna.
Objetivo	Promover una composición más equilibrada de la plantilla, garantizando la presencia de mujeres en todos los niveles jerárquicos y en todos los tipos de puestos, mediante la incorporación de cláusulas de acción positiva en los procesos de selección y promoción.
Descripción	Las cláusulas se incluirán en los procedimientos de selección, para que sea incorporada en las ofertas de empleo, y en los correspondientes a la promoción interna
Personas destinatarias	La Fundación incorporará de forma sistemática cláusulas de acción positiva en sus procesos de selección de personal y promoción interna, de manera que, en igualdad de condiciones de idoneidad y méritos, se otorgue preferencia a candidaturas del sexo infrarrepresentado en el grupo profesional o puesto correspondiente. Estas cláusulas se aplicarán tanto a los niveles jerárquicos (dirección, coordinación, mandos intermedios), como a categorías técnicas, educativas o de mantenimiento, con el objetivo de: • Corregir desequilibrios de género en puestos tradicionalmente masculinizados o feminizados. • Favorecer el acceso de mujeres a espacios de toma de decisiones y de visibilidad profesional. • Garantizar una representación más justa y diversa en toda la estructura de la organización. La medida se concretará en los siguientes ámbitos: • Inclusión explícita de las cláusulas en las bases y convocatorias de empleo público, en la web de la Fundación y en cualquier canal de difusión de vacantes. • Incorporación de las cláusulas en los procedimientos internos de promoción o movilidad dentro de la organización.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses).
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Protocolo de gestión de personal donde quedará reflejada esta medida. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.

Indicadores de Seguimiento	Nº de convocatorias con cláusulas de acción positiva; % de contrataciones/promociones que equilibran distribución por sexo.

Medida nº 24	Impulsar itinerarios de incorporación para perfiles infrarrepresentados mediante programas de acogida o formación inicial.
Objetivo	Facilitar el acceso al empleo en sectores feminizados o masculinizados, promoviendo la presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la organización a través de procesos de incorporación inclusivos y acompañados.
Descripción	La Fundación desarrollará itinerarios específicos de incorporación para personas pertenecientes al sexo infrarrepresentado en determinados ámbitos profesionales, con el objetivo de revertir dinámicas de segregación horizontal (por ejemplo, mujeres en mantenimiento o TIC; hombres en intervención social o educación infantil). Estos itinerarios incluirán programas de acogida personalizados que faciliten la integración progresiva de personas en prácticas, voluntariado o recién contratadas en entornos marcadamente feminizados o masculinizados.
Personas destinatarias	Personas en sectores con infrarrepresentación por sexo (ej. hombres en cuidados, mujeres en mantenimiento, mecánica).
Prioridad Calendario	Prioridad baja o continuada (24-48 meses).
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Protocolo de gestión de personal donde quedará reflejada esta medida. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Nº de personas de sexo infrarrepresentado que acceden a puestos mediante itinerarios acompañados. % de personas en prácticas o voluntariado que continúan su relación laboral con la Fundación.

6.9. Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral

Medida nº 25	Actualizar y difundir el actual protocolo de medidas de conciliación.
Objetivo	Garantizar que toda la plantilla conozca, comprenda y pueda ejercer de forma efectiva los derechos y medidas de conciliación existentes en la Fundación, adaptándolos a las nuevas necesidades detectadas e integrándolos plenamente en la cultura organizativa.
Descripción	La Fundación actualizará el actual Plan de Conciliación incorporando las medidas propias de cada centro de trabajo, y con el fin de adaptarlo a los cambios organizativos y a las demandas de la plantilla identificadas durante el diagnóstico de igualdad. Una vez revisado, el protocolo será ampliamente difundido a toda la plantilla: envío masivo de email, publicación en intranet, etc.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses).
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Coordinación del proceso, apoyo de responsable de calidad y/o coordinación; tiempo del equipo directivo.
Indicadores de Seguimiento	Fecha de actualización y publicación del nuevo protocolo. % de la plantilla que declara conocer el plan (a través de encuestas de seguimiento).

Medida nº 26	Elaborar procedimientos escritos para la gestión de las medidas de conciliación.
Objetivo	Garantizar la transparencia y la equidad en el acceso a las medidas de conciliación**,** mediante la formalización de procedimientos escritos claros, accesibles y conocidos por toda la plantilla.

Descripción	La Fundación formalizará por escrito cómo se solicitan y aplican las medidas de conciliación**,** para que todo el personal tenga la misma información y se eviten decisiones arbitrarias o desiguales. Incluirá: • Quién puede solicitar cada medida (como jornada intensiva, teletrabajo o flexibilidad horaria). • Qué requisitos hay que cumplir (por ejemplo, tener hijos/as menores de 12 años o personas dependientes a cargo). • Cómo se tramita (a qué persona se dirige la solicitud, si se necesita documentación, plazos de respuesta). Este procedimiento se incorporará en el plan de conciliación actualizado.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses).
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Procedimiento redactado y publicado en la intranet/portal.

Medida nº 27	Crear un registro sistemático de solicitudes y concesiones de conciliación.
Objetivo	Mejorar la trazabilidad y seguimiento de los procesos. Detectar posibles desigualdades de género en el acceso y uso de las medidas de conciliación, mediante un sistema de seguimiento riguroso que permita evaluar su implementación real y orientar la mejora continua de la política de conciliación de la Fundación.
Descripción	La Fundación pondrá en marcha un registro sistemático y desagregado de todas las solicitudes, concesiones y denegaciones de medidas de conciliación. Este registro será una herramienta clave para garantizar la transparencia, identificar tendencias de uso y detectar posibles desigualdades estructurales, especialmente aquellas relacionadas con el sexo, el tipo de jornada, el centro de trabajo o el puesto. El registro deberá recoger todas las medidas de conciliación disponibles (reducción de jornada, jornada continua, permisos, teletrabajo, flexibilidad horaria, etc.); e incluir campos obligatorios como fecha, tipo de medida solicitada, sexo de la

	persona solicitante, centro de trabajo, tipo de contrato, jornada, resolución (concedida/denegada) y motivo si procede. Este registro se incorporará como procedimiento en el plan de conciliación actualizado.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses).
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.
Recursos Necesarios	Plan de conciliación actualizado. Tiempo de trabajo técnico y coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Existencia y actualización del registro de conciliación. % de medidas solicitadas y concedidas, desagregado por sexo, tipo de medida y centro. % de hombres usuarios de medidas de conciliación respecto al total.

Medida nº 28	Evaluar periódicamente el impacto de las medidas de conciliación en la plantilla.
Objetivo	Mejorar el impacto de las medidas de conciliación y adaptarlo a las necesidades reales de la plantilla.
Descripción	Se realizará una evaluación periódica del grado de conocimiento y aplicación del protocolo mediante encuestas a la plantilla y revisión de los procedimientos seguidos en casos registrados. Esta medida permitirá detectar posibles carencias, reforzar la formación y garantizar la eficacia del protocolo en la práctica.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses). Bianualmente
Responsable	Responsables de personal, dirección de centros, equipos de coordinación, con la participación de la comisión de igualdad en la supervisión del proceso.

Recursos Necesarios	Encuesta online a la plantilla. Herramienta para el registro de procedimientos abiertos, casos registrados y tipología.
Indicadores de Seguimiento	Grado de conocimiento de la plantilla. Nº de casos registrados. Informe de valoración de los procedimientos activados.

6.10. Riesgos laborales y salud laboral

Medida nº 29	Realizar una evaluación de riesgos psicosociales participativa con perspectiva de género.
Objetivo	Garantizar un entorno laboral seguro y saludable, libre de violencias y desigualdades de género.
Descripción	Se llevará a cabo una evaluación de riesgos psicosociales desde la perspectiva de género en el análisis de factores como la carga de trabajo, el reconocimiento, la autonomía, el acoso o la conciliación. Esta evaluación permitirá identificar desigualdades, malestares o situaciones de riesgo diferenciadas por sexo o rol profesional, con el fin de implementar medidas que garanticen un entorno laboral seguro, saludable y libre de violencias y discriminaciones de género. Incorporar al Plan de Prevención una dimensión de género: analizar los impactos diferenciados del estrés laboral, turnos, o exigencias emocionales por sexo/género y centro de trabajo. Solicitar a la empresa externa de evaluación de riesgos que incorpore en su análisis la perspectiva de género.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses).
Responsable	Dirección.
Recursos Necesarios	Evaluación realizada por empresa externalizada.
Indicadores de Seguimiento	Informe de evaluación realizado Medidas implementadas tras el diagnóstico.

Medida nº 30	Diseñar e implementar un protocolo específico de actuación ante riesgos psicosociales que recoja las buenas prácticas desarrolladas y los recursos de apoyo que se realizan en cada centro de trabajo.
Objetivo	Garantizar un entorno laboral seguro y saludable, libre de violencias y desigualdades de género. Ofrecer recursos de descanso y apoyo emocional accesibles para toda la plantilla.
Descripción	Se diseñará e implementará un protocolo específico de actuación ante riesgos psicosociales que recoja las buenas prácticas y recursos ya existentes en los distintos centros de trabajo. El protocolo incluirá, por ejemplo, medidas de prevención, detección y respuesta, así como la habilitación de espacios de apoyo emocional (p.e. acompañamiento, actividades de autocuidado), con el fin de promover el bienestar psicosocial de la plantilla.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad baja o continuada **(**24-48 meses).
Responsable	Dirección. Coordinación.
Recursos Necesarios	Documentos de los centros de trabajo con estas medidas. Tiempo de coordinación.
Indicadores de Seguimiento	Protocolo específico. Medidas diseñadas.

Medida nº 31	Impartir formación en, por ejemplo, gestión emocional, comunicación no violenta, liderazgo inclusivo y corresponsabilidad.
Objetivo	Promover una cultura organizativa de cuidado y corresponsabilidad.
Descripción	Se impartirán formaciones dirigidas a toda la plantilla sobre cuidados colectivos, gestión emocional y prevención de riesgos psicosociales, con enfoque de género. El objetivo es dotar al personal de herramientas para identificar señales de malestar,

	fomentar el autocuidado y fortalecer una cultura organizacional basada en el bienestar y la corresponsabilidad.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad baja o continuada **(**24-48 meses).
Responsable	Dirección. Coordinación.
Recursos Necesarios	Plan de formación.
Indicadores de Seguimiento	Nº y temática de sesiones formativas. Nº de participantes desagregados por género. Valoración de la formación (encuesta).

6.11. Cultura organizacional y percepción de igualdad

Medida nº 1	Protocolo común de gestión de personal con enfoque de género.
Objetivo	Establecer criterios objetivos y no discriminatorios en todas las fases de la gestión de personal. Homogeneizar los procedimientos entre los distintos centros de la Fundación. Integrar el enfoque de género de manera transversal en la toma de decisiones vinculadas a RR.HH. Reducir el riesgo de sesgos y desigualdades estructurales en los procesos internos de personal.
Descripción	Diseño e implementación de un protocolo unificado para la gestión de personal en la Fundación José María de Llanos, aplicable a todos los centros de trabajo, que incorpore de manera transversal la perspectiva de género. El protocolo abarcará las siguientes fases: selección, contratación, promoción interna y formación, asegurando la transparencia, la objetividad y la equidad de trato entre mujeres y hombres.
Personas destinatarias	Nuevas incorporaciones. Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad alta (0-12 meses)

Responsable	Dirección de cada centro.
Recursos Necesarios	Coordinación del proceso, apoyo de responsable de calidad y/o coordinación; tiempo del equipo directivo.
Indicadores de Seguimiento	Existencia del protocolo. Nº de procesos de selección que lo aplican.
Observaciones	Otras medidas relacionadas. Revisar medidas de cada área de actuación que serán incluidas en este protocolo con la finalidad de generar procedimientos de actuación. Revisar los datos y las recomendaciones recogidas en el Informe Diagnóstico.

Medida nº 32	Elaboración de una Guía de Comunicación Inclusiva y No Sexista.
Objetivo	Establecer un marco común para el uso de lenguaje e imágenes inclusivas en la comunicación interna y externa.
Descripción	Se elaborará una Guía de Comunicación Inclusiva y No Sexista que sirva como referencia para garantizar el uso de un lenguaje y unas imágenes respetuosas con la diversidad de género en todos los canales de comunicación interna y externa. Esta guía establecerá criterios claros y ejemplos prácticos para unificar y sensibilizar las prácticas comunicativas de la entidad.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad baja o continuada (24-48 meses).
Responsable	Dirección. Comisión igualdad.
Recursos Necesarios	Tiempo de coordinación y elaboración de contenidos.
Indicadores de Seguimiento	Guía elaborada, difundida y aplicada. Ejemplos de documentos revisados y cambiados. Grado de conocimiento por la plantilla.

Medida nº 33	Incluir formación en igualdad de género como contenido obligatorio del plan de formación anual.
Objetivo	Fortalecer una cultura organizativa comprometida con la igualdad de género, mediante la formación de toda la plantilla en principios de igualdad y en el uso de una comunicación inclusiva y no sexista en el entorno laboral. Incorporar transversalmente la igualdad de género en la cultura organizativa.
Descripción	Se impartirá formación obligatoria para toda la plantilla en materia de igualdad de oportunidades y comunicación igualitaria, con el fin de sensibilizar sobre las desigualdades de género, promover prácticas comunicativas respetuosas y erradicar el uso de lenguaje y representaciones sexistas en la actividad diaria de la entidad. Esta acción contribuirá a consolidar una cultura organizativa coherente con los valores de justicia, inclusión y diversidad.
Personas destinatarias	Toda la plantilla.
Prioridad Calendario	Prioridad media (12-24 meses). Anualmente.
Responsable	Dirección. Comisión igualdad.
Recursos Necesarios	Presupuesto y/o financiación para formación. Plan de formación.
Indicadores de Seguimiento	Nº de participantes desagregado por sexo, nivel profesional y centro.

7. Seguimiento y evaluación

7.1. Comisión de seguimiento

Con el objetivo de garantizar la correcta implantación, ejecución, revisión y mejora continua del presente Plan de Igualdad, se constituirá una Comisión de Seguimiento y Evaluación, integrada de forma paritaria por representantes de la Fundación José María de Llanos y de la representación legal de las personas trabajadoras. Esta Comisión emana de la Comisión Negociadora del Plan de Igualdad, con quien mantiene una vinculación orgánica y funcional, y a la que rendirá cuentas en caso de revisión sustantiva del contenido del plan o de sus medidas.

La Comisión de Seguimiento estará compuesta por un número equilibrado de personas designadas por ambas partes y, en la medida de lo posible, con representación paritaria entre mujeres y hombres. Además, podrá contar con el asesoramiento técnico de personas expertas en igualdad, si así lo acuerdan sus integrantes.

Funciones de la Comisión de Seguimiento:

- Supervisar el cumplimiento de las medidas recogidas en el Plan de Igualdad y analizar el grado de avance respecto a los objetivos establecidos.
- Recopilar y analizar la información relativa a los indicadores definidos para cada medida, mediante herramientas como fichas de seguimiento, informes parciales, entrevistas y/o cuestionarios.
- Validar los informes de seguimiento periódicos (anuales) y proponer, en su caso, acciones de mejora o reorientación.
- Aprobar, junto con la Comisión Negociadora, los informes de evaluación intermedia y final del Plan.
- Proponer la revisión o modificación del Plan en aquellos casos que así lo requieran conforme a lo dispuesto en la legislación vigente: cambios organizativos relevantes, alteraciones significativas de plantilla, estructura, sistema retributivo, métodos de trabajo, resolución judicial, informe de la Inspección de Trabajo, o por razones detectadas durante el seguimiento.
- Velar por la incorporación transversal del principio de igualdad en el conjunto de la organización y sus centros de trabajo.

Funcionamiento:

La Comisión de Seguimiento se reunirá, al menos, una vez al año con carácter ordinario. Asimismo, se podrán celebrar reuniones extraordinarias siempre que lo solicite alguna de las partes, mediante comunicación escrita en la que se expongan los motivos y los puntos del orden del día. La reunión deberá celebrarse dentro del plazo máximo de 30 días naturales desde la solicitud.

La Comisión se considerará válidamente constituida cuando asista, presente o representada, la mayoría absoluta de cada una de las partes. Las decisiones se adoptarán por mayoría absoluta de ambas representaciones. Las actas de cada reunión recogerán los acuerdos adoptados, los contenidos tratados y las eventuales propuestas de modificación.

Cualquier modificación sustantiva del Plan de Igualdad deberá ser valorada, negociada y aprobada por la Comisión Negociadora, a partir de la propuesta elevada por la Comisión de Seguimiento. Esta

articulación garantiza la legitimidad del proceso, así como el cumplimiento de lo dispuesto en el Real Decreto 901/2020 en lo relativo a la modificación y revisión de los planes de igualdad.

7.2. Evaluación del Plan de Igualdad

La evaluación del Plan de Igualdad tiene como finalidad analizar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, la efectividad de las medidas implementadas y el impacto real que estas han tenido en la mejora de la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en la Fundación José María de Llanos.

La evaluación se plantea como un proceso participativo, riguroso y sistemático, que complementa y se apoya en el seguimiento continuo del Plan, y que se articula en torno a los siguientes principios: transparencia, mejora continua, enfoque interseccional y perspectiva de género.

La Comisión de Seguimiento y Evaluación será el órgano encargado de coordinar y supervisar el proceso evaluador, en estrecha colaboración con la Comisión Negociadora del Plan de Igualdad. Esta última será la encargada de aprobar formalmente los resultados de las evaluaciones, así como de validar las propuestas de modificación que pudieran derivarse de las mismas.

Tipos de evaluación:

- Evaluación intermedia: Se realizará, como mínimo, a mitad del periodo de vigencia del Plan. Permitirá analizar el nivel de implementación de las medidas y detectar posibles desajustes, obstáculos o áreas de mejora.
- Evaluación final: Se llevará a cabo al término del periodo de vigencia del Plan de Igualdad. Su objetivo es valorar el grado de cumplimiento de los objetivos generales y específicos, la eficacia de las medidas adoptadas, y el impacto producido en la organización.

La evaluación se estructurará en tres niveles:

- Evaluación de resultados: Nivel de ejecución del Plan y grado de consecución de los objetivos definidos.
- Evaluación de proceso: Adecuación de los recursos utilizados, calidad de la implementación, dificultades encontradas y soluciones adoptadas.
- Evaluación de impacto: Cambios generados en la cultura organizacional, reducción de brechas o desigualdades, mejora en la percepción de la plantilla y avance en la transversalización de la igualdad.

Se utilizarán técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, tales como:

- Revisión de indicadores definidos en el Plan.
- Análisis de registros y documentación producida durante la ejecución del Plan.
- Cuestionarios específicos a la plantilla y entrevistas clave.
- Informes anuales de seguimiento.

Los **informes de evaluación —intermedio y final**— recogerán de forma detallada los avances, retos y propuestas de mejora. En caso de que se identifique la necesidad de modificar o actualizar el Plan,

estas propuestas serán trasladadas a la Comisión Negociadora, que será la instancia responsable de su negociación y aprobación formal.

Los resultados de la evaluación se compartirán con la plantilla a través de los canales habituales de comunicación interna, con el objetivo de fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y el compromiso colectivo con la igualdad.

8. Calendario de actuaciones

El desarrollo temporal de las medidas recogidas en el Plan de Igualdad se organiza en base a tres niveles de prioridad, definidos a partir del diagnóstico de situación, el alcance organizativo de cada medida y los recursos necesarios para su implementación.

- **Medidas de prioridad alta (0-12 meses):** aquellas orientadas a corregir desigualdades detectadas, dar cumplimiento normativo y garantizar derechos básicos (como formación en igualdad, mejora del procedimiento de selección, y revisión de protocolos de acoso).
- **Medidas de prioridad media (12-24 meses):** aquellas que requieren coordinación interdepartamental, generación de nuevos procedimientos o ajustes operativos de alcance moderado.
- **Medidas de prioridad baja o continuada (24-48 meses):** acciones de transformación cultural, campañas internas de sensibilización, mecanismos de evaluación de impacto y consolidación de buenas prácticas.

La Comisión de Seguimiento velará por el cumplimiento de los plazos e incorporará ajustes cuando lo considere necesario, asegurando la viabilidad y efectividad del Plan.

9. Procedimiento de modificación del Plan de Igualdad y de resolución de discrepancias

El presente Plan de Igualdad podrá ser objeto de revisión y modificación durante su vigencia cuando así lo exijan los resultados del seguimiento o evaluación, o cuando concurran las circunstancias previstas en la normativa vigente. La Comisión de Seguimiento y Evaluación será la responsable de identificar estas situaciones y activar el procedimiento de modificación, en coordinación con la Comisión Negociadora, que ostenta la legitimación para aprobar formalmente los cambios propuestos.

Sin perjuicio de los plazos y mecanismos de revisión ordinaria recogidos en este Plan, se procederá a su revisión obligatoria en los siguientes supuestos, conforme al artículo 9.2 del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre:

a) Cuando los resultados de los informes de seguimiento o evaluación evidencien la necesidad de introducir ajustes, reformulaciones o nuevas medidas.

b) Cuando el Plan se muestre inadecuado para dar cumplimiento a los requisitos legales y reglamentarios, o así lo determine una actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

c) En los casos de fusión, absorción, transmisión o modificación del estatus jurídico de la entidad.

d) Cuando se produzcan cambios sustanciales en la plantilla, en los métodos de trabajo, en la organización interna o en el sistema retributivo; incluyendo las inaplicaciones de convenio colectivo o las modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo.

e) Cuando una resolución judicial condene a la entidad por discriminación directa o indirecta por razón de sexo, o declare que el Plan de Igualdad no se ajusta a los requisitos legales.

En cualquiera de los casos señalados, la Comisión de Seguimiento elaborará un informe técnico con el análisis de la situación y, en su caso, una propuesta de actualización del diagnóstico y de las medidas afectadas. Esta propuesta será negociada y acordada por la Comisión Negociadora del Plan, que adoptará las decisiones conforme al procedimiento legalmente establecido. Las modificaciones del Plan de Igualdad requerirán para su validez el acuerdo de la mayoría absoluta de cada una de las representaciones en el seno de la Comisión Negociadora, debiendo dejarse constancia documental del proceso, sus motivaciones y los nuevos compromisos adoptados.

Resolución de discrepancias

En caso de discrepancias entre las partes representadas en la Comisión de Seguimiento respecto a la interpretación, aplicación o modificación del Plan de Igualdad, y si no se alcanza al menos una mayoría simple para su resolución, podrá activarse el procedimiento previsto en el Acuerdo Interprofesional entre CEIM, CEOE, CCOO y UGT sobre el sistema de Solución Autónoma de conflictos laborales en la Comunidad de Madrid (BOCM 02/02/2023), regulado por el Reglamento de Funcionamiento del citado sistema y del Instituto Regional de Mediación y Arbitraje (BOCM 09/06/2023). Cualquiera de las partes podrá solicitar la intervención de los servicios de mediación, previa comunicación a la otra parte. Este procedimiento será voluntario y tendrá por objeto facilitar el diálogo, el consenso y la resolución extrajudicial de las controversias.